



Universidad Veracruzana

Facultad de Contaduría y Administración

Región Xalapa

Especialización en Administración del Comercio Exterior

Exportación de carne bovina con certificación Halal a Estados Unidos

Proyecto de Exportación
para obtener el Diploma de Especialista en
Administración del Comercio Exterior

Presentan:

Jesús Miguel Cortés Priego
Arianna Rivera López
Itzhel Sánchez Martínez

Director:

Dr. José Vicente Díaz Martínez

Asesora:

Dra. Rosa Marina Madrid Paredones

Enero de 2022

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”



Universidad Veracruzana

Facultad de Contaduría y Administración
Región Xalapa

Especialización en Administración del Comercio Exterior

Exportación de carne bovina con certificación Halal a Estados Unidos

Proyecto de Exportación para obtener el Diploma de Especialista en
Administración del Comercio Exterior

Presentan:

Jesús Miguel Cortés Priego

Arianna Rivera López

Itzhel Sánchez Martínez

Director:

Dr. José Vicente Díaz Martínez

Asesora:

Dra. Rosa Marina Madrid Paredones

Agradecimientos

Agradecemos principalmente a Comercializadora de Carnes GAR, S.A. de C.V., a sus socios y a su representante legal el C.P.C. Porfirio Ronzón Hernández por brindarnos la oportunidad de realizar el proyecto en esta empresa, así como por su amabilidad y entera disposición para recibirnos y otorgarnos información sobre la misma.

Asimismo, agradecemos a la Universidad Veracruzana por permitirnos formar parte de esta Especialización en Administración del Comercio Exterior, en especial al Dr. José Vicente Díaz Martínez y a la Mtra. Rosa Marina Madrid Paredones por ofrecernos su apoyo incondicional y compartir sus conocimientos con nosotros que fueron de gran ayuda e inspiración en la realización de este proyecto de exportación.

Igualmente, quisiéramos agradecer a la Mtra. Margarita Altamirano Vásquez por su paciencia, disposición y apoyo para poder culminar este proyecto.

También agradecemos a la Embajada de México en Turquía y a la Embajada de México en Estados Unidos, con quienes sostuvimos reuniones y amablemente nos brindaron información sobre el mercado y las oportunidades para la exportación de carne mexicana.

Además, un agradecimiento especial al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por integrarnos al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNCPC) y por el apoyo económico recibido que nos permitió entregar este proyecto de exportación con la calidad que distingue a nuestra institución.

Dedicatorias

Queremos dedicar este proyecto de exportación a nuestras familias, por su apoyo incondicional para continuar con nuestra preparación profesional. Sin ustedes, sin duda, no hubiéramos podido culminar de manera satisfactoria con este grado académico.

Toda nuestra admiración, cariño y respeto.

Jesús Miguel Cortés Priego

Arianna Rivera López

Itzhel Sánchez Martínez

Índice

Agradecimientos.....	3
Dedicatorias	4
Resumen	8
Introducción.....	8
1 Resumen ejecutivo.....	13
2 Descripción de la empresa.....	16
2.1 Antecedentes de la empresa.....	16
2.2 Equipo de dirección	18
2.3 Estructura organizacional	19
2.4 Aspectos jurídicos	20
2.4.1 Marco jurídico relacionado con la exportación de carne.....	20
2.4.2 Organismos internacionales relacionados con la exportación de carne	24
2.5 Macro y micro localización	25
2.6 Visión, misión y valores de la empresa	27
2.7 Análisis FODA de la empresa	29
2.8 Planes Futuros	33
3 Descripción del Producto	34
3.1 Características del producto.....	34
3.2 Proceso de Producción	40
3.3 Envase y Embalaje.....	41
3.4 Etiqueta.....	44
4 Análisis de mercado.....	46
4.1 Descripción del sector en México	46
4.2 Descripción del país destino	48
4.3 Descripción del sector en el país destino.....	49
4.3.1 Descripción del sector en el estado de Nueva York	50
4.4 Consideraciones Políticas y Legales.....	51
4.4.1 T-MEC.....	53
4.5 Consideraciones Económicas	55
4.6 Consideraciones Culturales y Sociales	56
4.7 Mercados Objetivos.....	57
4.8 Clientes Potenciales	58

4.9 Estrategia de Entrada Propuesta	60
4.10 Investigación de Mercados	64
4.10.1 Segmentación de Mercado.....	71
4.11 Competencia	74
4.12 Barreras de Entrada	79
4.12.1 Barreras Arancelarias	81
4.12.2 Fracción arancelaria.....	82
4.12.3 Barreras No arancelarias.....	82
5 Operaciones para la exportación.....	85
5.1 Logística y Distribución	85
5.1.1 Regímenes aduaneros	87
5.1.2 Recinto fiscal, recinto fiscalizado y recinto fiscalizado estratégico.....	88
5.1.3 Reglas Generales de Comercio Exterior 2020.....	89
5.1.4 Incoterms	90
5.1.5 Despacho Aduanero.....	93
5.2 Cubicaje – Peso – Volumen	94
5.3 Cadena de Suministros	102
5.4 Documentación para la exportación	104
5.5 Aspectos del precio.....	105
5.6 Aspectos de la promoción.....	117
5.6.1 Formas de pago y contratación.....	120
5.7 Soporte al Cliente	121
6 Análisis de riesgos	123
6.1 Riesgos internos.....	123
6.2 Riesgos externos.....	124
6.3 Planes de contingencia.....	128
6.4 Seguros	129
7 Análisis financiero.....	131
7.1 Situación actual de la empresa.....	132
7.2 Inversión requerida	134
7.3 Proyecciones financieras	135
7.3.1 Determinación de la oferta Exportable.....	136
7.3.2 Proyecciones financieras en escenario normal	137

7.3.3 Proyecciones financieras en escenario Optimista.....	139
7.3.4 Proyecciones financieras en escenario Pesimista	141
7.4 Estados financieros proyectados.....	144
Estado de Resultados en escenario normal.....	145
Estado de Resultados en escenario optimista.	146
Estado de Resultados en escenario pesimista.	147
7.5 Evaluación Financiera	149
Evaluación Financiera en escenario normal	150
Evaluación Financiera en escenario optimista.....	152
Evaluación Financiera en escenario pesimista	153
8 Análisis de resultados	155
Conclusiones.....	163
Anexos	166
Anexo I	166
Anexo II.....	174
Anexo III	177
Anexo IV	178
Referencias	190
Índice de Tablas.....	194
Índice de Figuras	197
Índice de Imágenes	197

Resumen

La empresa Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V. es una integradora que fue constituida con el propósito de especializar las estrategias y procesos de comercialización de sus empresas integradas. Se dedica a la producción y comercialización de productos cárnicos, provenientes de la carne bovina o res. Su planta productora se encuentra localizada en la región de Tierra Blanca, en el estado de Veracruz.

Actualmente los socios de la empresa se encuentran buscando un nuevo mercado para comercializar sus productos cárnicos con certificación Halal para aprovechar esta ventaja competitiva que les permita expandirse a otro mercado internacional. En este sentido, el propósito general del presente proyecto de exportación es analizar la rentabilidad, viabilidad y factibilidad de exportar carne bovina con certificación Halal a Estados Unidos.

Este proyecto de investigación consta de ocho secciones, las cuales contienen: información general de la empresa y el producto a exportar, las características generales de los países involucrados, detallando sus mercados internos, marcos jurídicos y documentación requerida para la exportación, así como la logística y cadena de suministros. Para finalizar, se realiza un análisis de riesgos que se deben tomar en cuenta para la exportación del producto, para posteriormente abordar el análisis financiero que brinda certidumbre a lo realizado a lo largo del proyecto.

Por último, debido a las múltiples situaciones que se presentaron durante la realización de este proyecto, y con el fin de esclarecer ciertos detalles, se finaliza con un análisis de resultados.

Hoy en día, se cuenta con un cliente potencial interesado en adquirir los cortes de carne con certificación Halal, que adicionalmente estén sazonados con un marinado especial de ingredientes típicos de la región que logren transmitir los sabores característicos de la cultura mexicana.

Introducción

La carne bovina, también conocida como carne de res, es la que se obtiene del ganado vacuno o bovino. La carne de res aporta muchos beneficios y nutrimentos al organismo, el ser humano la lleva consumiendo desde hace miles de años.

Actualmente, en nuestro país la carne de bovino ocupa el primer lugar en el valor de las cadenas pecuarias, seguida de cerca por la carne de pollo y la leche de bovino. Además, México se ha colocado en el noveno lugar en exportación de carne a nivel internacional, entre más de 200 países. La carne de res producida en México llega a 27 países, entre los que destaca Estados Unidos, con el cual nuestro país se posiciona como el segundo proveedor de carne de res importada de esa región.

Por su parte, la comercializadora para la cual se realizó este proyecto fue constituida en el año de 2016 en la ciudad de Boca del Río, Veracruz bajo el esquema de empresa integradora, con el objetivo de servir de apoyo a sus integradas en la comercialización de sus productos cárnicos.

Debido a que actualmente la empresa cuenta con la oportunidad de producir cortes de carne de res con certificación Halal, resulta necesario aprovechar esta ventaja competitiva. En ese sentido, el principal objetivo del presente proyecto es analizar la factibilidad, viabilidad y rentabilidad de la exportación y comercialización de carne bovina con certificación Halal a Estados Unidos, en específico la ciudad de Nueva York. De esta forma, se pretende posicionarse en el mercado como una marca de calidad y reconocida por sus clientes potenciales, que es la comunidad musulmana.

Con este proyecto se plantea realizar una aportación significativa en los planes de expansión y crecimiento de la empresa Comercializadora de Carnes GAR, S.A. de C.V. otorgándoles una alternativa viable y sustentada en la investigación que se presenta a continuación y, que

funcione como guía para la exportación del producto planteado, en la cual se ofrece un análisis a detalle de cada uno de los puntos que están presentes en el comercio internacional.

El motivo para realizar la intervención en esta empresa, cuyo esquema de negocios consiste en ser una empresa integradora, es que al tratarse de un PNCP ofertado por CONACyT, nos encontramos en una búsqueda constante de distintos modelos de empresas para proponer proyectos novedosos que tengan un impacto real tanto en las exportaciones como en la sociedad y de esta manera contribuir al crecimiento económico de la región.

Para la elaboración del proyecto se utilizaron dos tipos de investigaciones la cuantitativa, haciendo un exhaustivo trabajo de recopilación y análisis de datos, como apoyo al definir el país destino y definir el mercado meta, así como atender las posibles variables que se pueden presentar en la exportación. Y la investigación cualitativa para identificar las características especiales de la empresa, por tratarse de una empresa integradora con un modelo de negocios definido. Este tipo de investigación sirvió de base, para plantear opciones atendiendo a necesidades específicas, obteniendo resultados óptimos.

Como alcances esperados en este proyecto de exportación se encuentra estudiar las oportunidades de negocios para realizar la exportación de carne bovina con certificación Halal y qué tan factible y redituables resultan las mismas, en función del tipo de negocio de que se trata, así como de los beneficios y limitantes que se presentan en el país destino.

En este sentido, la estrecha relación bilateral que mantienen México y Estados Unidos, aunado a la cercanía territorial de ambos países, existe un tratado de libre comercio recientemente renovado, el cual brinda oportunidades únicas que valen la pena ser aprovechadas por la empresa.

Este proyecto se llevó a cabo con esfuerzo en conjunto con el personal de la empresa Comercializadora de Carnes GAR, quienes desde el inicio se mostraron accesibles y

colaboraron frecuentemente para la realización de este proyecto, y de esta forma proporcionaron la información necesaria para la puesta en marcha de éste, desde detalles del proceso productivo y administrativo, así como los aspectos de logística. Del mismo modo, otorgaron su confianza al proporcionarnos su información financiera para que los resultados obtenidos fueran cercanos a la realidad de la organización.

Evidentemente nos encontramos en un mundo globalizado, la internacionalización de las empresas es algo que se ha venido presentando desde hace ya varios años, y es un proceso que resulta necesario si la empresa desea mantener su competitividad en el mercado actual, frente a otras compañías que llegan del extranjero con el propósito de abarcar los mercados locales y con esto arrebatar los clientes a las empresas nacionales.

En este sentido, es importante para la empresa volverse más competitiva para poder llegar a nuevos mercados y posicionar su marca en las preferencias del consumidor extranjero; así mismo, llegar a ser una empresa trasnacional, global o multinacional, según sean los objetivos de ésta. Por lo que es prioridad tener bien definidos los objetivos clave de la empresa y, con base en esto elaborar un plan estratégico que permita alcanzarlos con eficiencia.

El resultado que se pretende con este proyecto es que sea una herramienta que permita el crecimiento de la empresa, aprovechando la oportunidad de negocios que significa la exportación de productos cárnicos Halal, así como la penetración en el mercado estadounidense y el crecimiento de su cartera de clientes. En términos financieros se espera como resultado de la exportación, que la empresa optimice su capacidad para aprovechar sus recursos obteniendo un crecimiento significativo en sus utilidades.

Con base en lo señalado anteriormente, el trabajo se divide en ocho capítulos. Se presenta un resumen ejecutivo de lo más trascendente de cada uno de los capítulos que contiene el proyecto de investigación.

Durante el segundo capítulo se realiza una breve descripción de la empresa, su historia, constitución, visión, misión, estructura organizacional, valores y la situación actual de la misma; así como algunos aspectos jurídicos que se deben tomar en cuenta para la exportación de carne de bovino.

En el tercer capítulo se realiza una descripción completa del producto, que es la carne de res, resaltando el catálogo de productos de la empresa, así como el empaque, embalaje y etiqueta de la mercancía. Además, se realiza una explicación a fondo del proceso productivo, empezando por la adquisición de ganado vacuno de calidad y pasando por el sacrificio para obtener la certificación Halal, la cual es necesaria para el consumo de la comunidad musulmana.

Por lo consiguiente, en el capítulo cuarto se analiza tanto el mercado local como el mercado destino, que es el país de Estados Unidos, en la ciudad de Nueva York. En tal mercado se realizó un análisis de la industria cárnica, en la cual se detallan las consideraciones legales, económicas, políticas, sociales y culturales del mercado destino en cuestión. También se hace el planteamiento de las estrategias adecuadas para penetrar en el mercado meta a través de distintos enfoques. De igual forma, se examinó a la competencia para conocer cuáles son sus principales ventajas competitivas y de esta forma aprovechar las oportunidades que se pudieran presentar. Además, se realizó una investigación de mercado usando como herramientas plataformas digitales. Para finalizar el capítulo, se investigaron las barreras arancelarias y no arancelarias que rigen al producto, ya que, al ser un producto de consumo humano, es de vital importancia cumplir al 100% cada uno de los requisitos.

Posteriormente, en el capítulo quinto, se detallan las operaciones de la exportación, en el cual se tomó en cuenta la fracción arancelaria correspondiente y el régimen aduanero, enfatizando la logística y ruta a seguir del producto desde que sale de la empresa hasta que llega al cliente final en Estados Unidos. Además, se detalla el INCOTERM más adecuado para que nuestro

producto llegue de forma segura y en tiempo. También se realiza un análisis técnico con respecto al cubillaje de la mercancía poniendo énfasis en sus características de empaque y embalaje, así como su peso, volumen y distribución dentro de la caja refrigerada.

A continuación, se detallan los aspectos principales de la cadena de suministros que explican de manera ilustrativa las actividades realizadas por la comercializadora. Adicionalmente, se detallan aspectos del precio, desarrollando un análisis de costos e información sobre la cotización y determinación del punto de equilibrio. Para terminar, se plantea el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la promoción del producto.

En el capítulo sexto se realiza un análisis de riesgos a los que se puede enfrentar la empresa al realizar la exportación de carne Halal. Y en el séptimo capítulo se presenta el análisis financiero en el que se estudia la sustentabilidad de la exportación del producto, así como la viabilidad y rentabilidad para mantener operando la exportación del producto Halal. El estudio muestra en forma sistemática y ordenada la información que afecta económicamente el proyecto, resultado de los estudios anteriores y que en este capítulo se le da un valor monetario. Se realiza por medio tres posibles escenarios que pueden presentarse, desde un análisis normal hasta uno optimista y otro pesimista.

Ya casi para concluir, se adiciona un capítulo octavo en donde se presenta un análisis de resultados en el cual se realiza una descripción de todo el proceso de realización de este proyecto de exportación, pues ha significado retos importantes, así como el enfrentamiento de obstáculos que fueron surgiendo durante el mismo.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, fundamentadas con base en los resultados obtenidos a lo largo de este proyecto de exportación, en donde a grandes rasgos se concluye que la exportación de carne bovina con certificación Halal representa una excelente oportunidad de crecimiento para la empresa, así como para aumentar sus utilidades y expandir su mercado.

I Resumen ejecutivo

Este trabajo tiene como objetivo presentar un plan de exportación de carne bovina de la empresa veracruzana Comercializadora de Carnes GAR, S.A. de C.V. al país destino: Estados Unidos. Se trata de realizar un proyecto innovador y abrir mercado en el país destino, que por sus características representa una buena oportunidad para México.

La comercializadora fue constituida en el 2016 bajo el esquema de empresa integradora con previa autorización de la Secretaría de Economía (SE) y con la finalidad de ser una entidad de apoyo para sus integradas en la comercialización de sus productos cárnicos, cuenta con personalidad jurídica propia que permite la libre toma de decisiones encaminadas al cumplimiento de sus objetivos.

Actualmente sus productos se encuentran posicionados en el mercado nacional con clientes en el mercado hiper como en una reconocida corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes, así como en el mercado internacional exportando sus productos a Estados Unidos. La empresa, fiel a sus objetivos, se encuentra en constante búsqueda de oportunidades de crecimiento y nuevos canales de distribución que le permitan incrementar su cartera de clientes tanto nacional como internacional.

El capítulo segundo corresponde a los aspectos fundamentales de la empresa, tales como: sus antecedentes, su estructura organizacional, su misión, visión y planes a futuro; así como el marco jurídico aplicable en materia de comercio exterior. Este capítulo resulta importante porque permite visualizar las condiciones y el contexto en el que se desenvuelve la empresa, para estar en posibilidades de analizar el rumbo que puede seguirse para culminar con el proceso de exportación de manera favorable.

El capítulo tercero está destinado a describir el producto, sus características y el proceso que realiza la empresa para producir la carne, empaquetarla y envasarla para que esté lista para ser enviada a los clientes. Aquí se detalla todo el proceso que implica la certificación Halal

y los tipos de cortes que la empresa maneja, lo cual es importante porque es el catálogo de productos que se ofrece a los clientes.

El capítulo cuarto corresponde al análisis de mercado. Se describe tanto el sector del producto en México como en el país destino y se abordan aspectos relevantes de Estados Unidos como su ubicación, población, geografía, consideraciones políticas, económicas, culturales y sociales, lo cual es necesario para comprender el contexto en el que se pretende comercializar el producto en cuestión. A partir del tema 4.7 se empieza a analizar los mercados objetivos a los cuales estará enfocado el producto, de igual manera se hará un breve estudio de mercado sobre la situación de la industria de la carne en dicho país.

Además, se incluye un análisis de una investigación de mercados sobre la producción, distribución y consumo de carne en la región. También se incluye una lista de los clientes potenciales, los cuales se encargarán de distribuir el producto. No menos importante, se enlistan las principales empresas competidoras en el mercado y se da una breve descripción de algunas de ellas. Para finalizar, se incluyen detalles acerca de las barreras arancelarias y no arancelarias con las que el producto a exportar tiene que lidiar.

En el capítulo cinco se aborda todo lo relacionado con las operaciones para realizar la exportación, desde la logística y distribución hasta los aspectos relacionados con el precio y con el soporte y atención que se les brindará a los clientes. Comienza describiendo las operaciones a realizar por el agente aduanal propiamente para efectuar la exportación de las mercancías, los documentos necesarios con los que debe contar el empresario y que son requisitos que deben observarse. También se realiza un análisis de precios en donde se determina el punto de equilibrio en la situación actual y en un escenario de exportación para conocer qué cantidad de producto Halal debe venderse para poder cubrir los costos fijos y obtener ganancias. Todo ello con base en un ejercicio de costing.

En el capítulo seis se abordan los riesgos específicos a los que la empresa puede enfrentarse al exportar la carne con certificación Halal y algunas acciones a tomar en cuenta para contrarrestar los mismos.

Y en el capítulo siete se realiza el análisis financiero, del cual se destaca la situación actual de la empresa, a la vez la inversión requerida necesaria para llevar a cabo el sacrificio Halal, especificando el número de cabezas que pueden exportarse. Además, que se especifican las proyecciones financieras, sus estados financieros proyectados y la evaluación financiera.

Además, se decidió agregar un octavo capítulo con el fin de detallar las diversas situaciones, inconvenientes y obstáculos que surgieron durante la realización de este proyecto, por considerar necesario que los lectores observen que cuando se trata de realizar un proyecto de investigación con el objetivo de que esté lo más apegado a la realidad posible, surgen dificultades propias del mundo cambiante en el que vivimos, sobre todo tratándose de la materia comercial y más aún en el contexto mundial tras la pandemia por el COVID-19.

Finalmente, se encuentran los anexos que detallan ciertos apartados de los capítulos ya mencionados, los índices de tablas e imágenes y las referencias consultadas.

2 Descripción de la empresa

2.1 Antecedentes de la empresa

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V. es una empresa integradora que fue constituida con el propósito de especializar las estrategias y procesos de comercialización de sus empresas integradas, previa autorización de la Secretaría de Economía (S.E.). El modelo de negocio bajo el cual se constituyó la empresa busca incrementar la competitividad de los productos cárnicos que comercializa, reduciendo costos de inversión en activos, productos y servicios en conjunto, así como maximizando los recursos de ésta, al ofrecer servicios especializados en beneficio de sus socios.

El siguiente cuadro presenta de manera sencilla el esquema bajo el cual fue creada Comercializadora de Carnes GAR, del cual se desprenden términos que se utilizan en el presente proyecto tales como integradora o integrada.

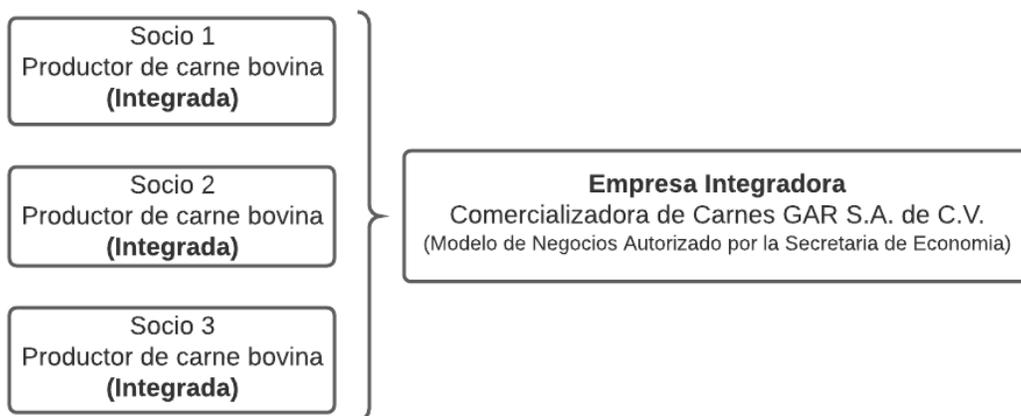


Figura 2. I Modelo de negocios de Comercializadora de Carnes GAR

Referencia: Elaboración propia con información de Comercializadora de Carnes GAR, 2020

El representante legal de la empresa señaló que cada uno de los socios de la empresa integradora tiene plantas productoras en el estado de Veracruz, con personal y patrimonio

propio, dedicadas al mismo giro de productos ganaderos; por lo que efectúan sus negociaciones de manera individual. Sin embargo, decidieron crear una empresa integradora dedicada a la comercialización de sus productos, para desarrollar un crecimiento que fortaleciera su posición en el mercado y al mismo tiempo, incrementara su competitividad y resultados.

Cada planta productora cuenta con experiencia de más de 15 años en el ramo, a lo largo de los cuales han ido perfeccionando el esquema de engorda de ganado; teniendo como destreza principal el trabajo en equipo, colaborando de manera conjunta en las áreas administrativas y operativas para asegurar los objetivos deseados, brindando a los clientes la garantía de tener su producto en tiempo y forma.

El proceso de engorda de ganado se lleva a cabo con altos controles de calidad y sanidad, la alimentación de los animales la conforman ingredientes de primera calidad, destacándose los granos y pastas de oleaginosas. Se tiene especial cuidado de no utilizar alimentos que puedan ser peligrosos y tener algún efecto nocivo tanto en el animal como en los consumidores.

Por lo que se refiere a las funciones de comercialización, su objetivo es buscar mercados tanto nacionales como de exportación, aplicar técnicas de mercadotecnia y publicidad para venta de sus productos, elaborar catálogos promocionales, realizar operaciones de comercialización a nombre y cuenta de los socios, permitiendo así que los socios continúen con el proceso de mejora en su producción.

Por su parte, Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V. se constituyó en agosto de 2016 con el objetivo general de actuar como institución auxiliar de apoyo a los socios, coordinando voluntades, iniciativas, esfuerzos y proyectos, pero de ningún modo, con poder para controlar las actividades productivas de las integradas. Sus objetivos específicos son: elevar el poder de negociación de las empresas asociadas en relación con los proveedores, la comercialización y los recursos financieros y tecnológicos; consolidar su presencia en el

mercado interno e incrementar su participación en la exportación; fomentar la especialización de las empresas asociadas con productos y procesos que cuenten con ventajas competitivas.

Actualmente, esta empresa compra el ganado en canal a sus socios y realiza el proceso de corte y empaque en el rastro Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan, el cual cuenta con certificación Tipo Inspección Federal (TIF) para venta nacional en mercado Híper, teniendo como cliente una reconocida corporación multinacional, que opera cadenas de grandes almacenes; así como exportación de sus productos a Estados Unidos y Canadá.

Las operaciones de la empresa se llevan a cabo gracias a la integración de socios dentro del proceso productivo. La adquisición del ganado, así como la engorda se realizan por medio de los socios integrados. Para el sacrificio, el ganado se envía al rastro Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan. El objetivo es la optimización de recursos, al separar los procesos y tomar de cada uno la mejor calidad en las actividades que desempeñan.



Figura 2. 2 Proceso productivo Comercializadora de Carnes GAR

Referencia: Elaboración propia basada en información de Comercializadora de carnes GAR, 2020

2.2 Equipo de dirección

Comercializadora de Carnes GAR cuenta con un Consejo de Administración formado por los socios de cada una de sus integradas.

El representante legal de la empresa es el C.P.C. Porfirio Ronzón Hernández, quien junto con el Consejo de Administración analiza la información de la empresa para la toma de decisiones.

2.3 Estructura organizacional

Dentro de la infraestructura de la empresa se cuenta con el Consejo de Administración, gerencia administrativa, gerencia operativa, gestión comercial y la consultoría Financiera Fiscal, esta última, aunque no es un departamento interno de la empresa, tiene un aporte importante dentro de la cadena de valor, por lo tanto, se encuentra plasmado dentro de su organigrama como se observa en la figura 2.3.

La planeación de la empresa se lleva a cabo de manera conjunta por el Consejo de Administración, atendiendo a las recomendaciones de cada uno de los departamentos y demás involucrados en la cadena de valor. Los objetivos principales son los siguientes:

- Fijar objetivos, estrategias, metas y políticas (filosofía de la organización).
- Ampliar el foco de atención hacia los cambios del entorno.
- Desarrollar acciones con flexibilidad.

La estructura organizacional que actualmente tiene la empresa es la siguiente:

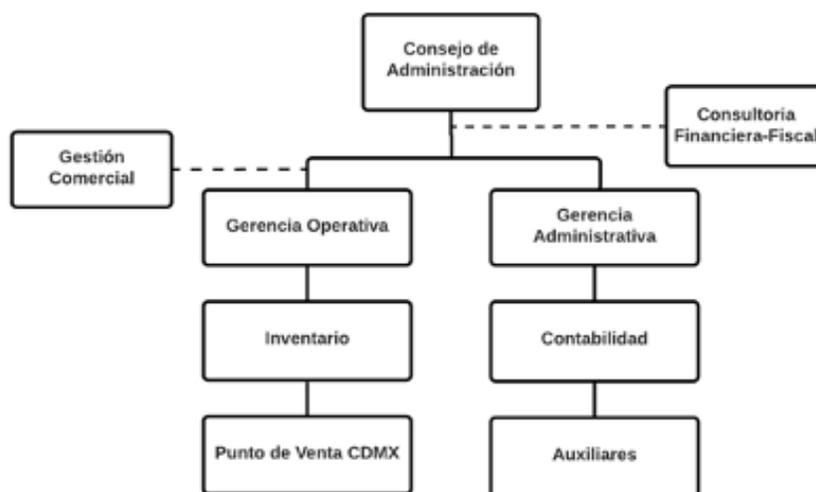


Figura 2. 3 Estructura organizacional

Referencia: Elaboración propia basada en información de Comercializadora de carnes GAR, 2020

* Para ver la descripción de cada uno de los puestos, remítase al Anexo I

2.4 Aspectos jurídicos

En el acta constitutiva se plasmó como nombre legal de la empresa “Comercializadora de Carnes GAR, Sociedad Anónima de Capital Variable”, cuya fecha de creación fue el 05 de agosto de 2016. Tiene como principal objetivo la comercialización de productos del sector primario.

Su constitución se llevó a cabo con autorización de la Secretaría de Economía (S.E.) como empresa integradora. Actualmente tributa fiscalmente en el régimen general de ley y mantiene su registro como empresa integradora, conservando su razón de negocios en apoyo a sus integradas.

2.4.1 Marco jurídico relacionado con la exportación de carne

A continuación, en la tabla 2.1 se realizará una revisión del marco legal aplicable en materia de comercio exterior. La importancia de este apartado radica en realizar un estudio de todas

las normas aplicables al proyecto de exportación, recordando el principio de derecho que establece que el desconocimiento de la ley no exime de su cumplimiento.

Tabla 2.1 Marco jurídico	
Marco Jurídico	
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Establece la facultad para fijar cuotas de importación y exportación y regular el comercio exterior mexicano para salvaguardar la economía.
T-MEC	Acuerdo comercial que sustituyó al TLCAN. Tiene como uno de sus principales objetivos impulsar el comercio para beneficiar a todas las partes y posibilitar una mayor libertad en los mercados para un crecimiento económico más justo y sólido en la región.
Ley Aduanera	Su principal objetivo es regular la introducción o extracción de productos en territorio nacional.
Ley Federal de Derechos de los Contribuyentes	Su objetivo es regular los derechos y garantías básicos de los contribuyentes en sus relaciones con las autoridades fiscales; así como brindarles información y asistencia para la correcta aplicación de la legislación.
Ley de Comercio Exterior	Su objetivo es regular y promover el comercio exterior, así como incrementar la competitividad de la economía nacional. Esta ley es aplicable para exportadores, importadores, transportistas y agentes aduanales porque permite conocer las normas aplicables en las exportaciones.
Ley de Impuesto Sobre la Renta	Regula el pago de impuestos por la obtención de ingresos de personas residentes en México, que tengan establecimiento permanente en el país o su fuente de riqueza en el mismo.
Ley de Impuesto al Valor Agregado	Establece que la enajenación de bienes y prestación de servicios de residentes en territorio nacional cuando exporten se calcula con la tasa del 0%.
Ley Federal de Sanidad Animal	Fija las bases para el diagnóstico, prevención, control y erradicación de las enfermedades y plagas que afectan a los animales y regula las buenas prácticas pecuarias.
Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación	Su objetivo es establecer las cuotas que, de acuerdo con la clasificación de la mercancía, servirán para determinar los Impuestos Generales de Importación y de Exportación.
Código Fiscal de la Federación	Establece los requisitos necesarios para realizar de manera legal la extracción de mercancías del país.
Reglas y criterios de carácter general en materia de comercio exterior	Contienen disposiciones generales aplicables en materia de comercio exterior.
Reglamento de la Ley Aduanera	Regula el control de aduanas y el tráfico de mercancías.
Reglamento de la Ley de Comercio Exterior	Regula el funcionamiento de la Comisión de Comercio Exterior, permisos de exportación e importación, cupos, salvaguardas y en general los procedimientos en materia de comercio exterior.

Referencia: Elaboración propia basada en la normatividad que conforma el marco jurídico mexicano, 2020

La siguiente tabla 2.2 muestra las NOM's que cumple la empresa y que son aplicables a los productos cárnicos y su proceso para la comercialización y exportación.

Tabla 2. 2 NOM'S

NOM'S	
NOM-213-SSAI-2018 Productos y servicios. Productos cárnicos procesados y los establecimientos dedicados a su proceso, disposiciones y especificaciones sanitarias. Métodos de prueba	Esta norma tiene por objeto establecer las disposiciones y especificaciones sanitarias que deben cumplir los productos cárnicos en cuanto al proceso, instalaciones, equipos y utensilios, higiene, almacenamiento, transporte y etiquetado (DOF, 2019). En este caso, la empresa debe observar esta norma y cumplir con las especificaciones sanitarias para que la carne sea un producto de calidad desde el sacrificio del ganado hasta el etiquetado del producto.
NOM-051-SCFI/SSAI-2010 Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados- Información comercial y sanitaria	Su objeto es establecer la información comercial y sanitaria que debe contener el etiquetado del producto preenvasado destinado al consumidor final, de fabricación nacional o extranjera, comercializado en territorio nacional, así como determinar las características de dicha información y establecer un sistema de etiquetado frontal con el contenido de nutrimentos cíclicos e ingredientes que representan un riesgo para la salud en su consumo excesivo para una efectiva protección al consumidor (DOF, 2020). Esta norma es importante porque su cumplimiento implica que los consumidores de carne en Estados Unidos conozcan los valores nutricionales del producto, sobre todo tratándose de un producto alimentario proveniente de otro país.
NOM-251-SSAI-2009 Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios	Establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas para evitar su contaminación a lo largo de su proceso (DOF, 2010). Para el presente proyecto, es importante la observancia de esta NOM porque tratándose de un producto cárnico, deben seguirse prácticas de higiene rigurosas en el proceso de alimentos precisamente para no afectar la salud de los consumidores.
NOM-067-ZOO-2007 Campaña nacional para la prevención y control de la rabia en bovinos y especies ganaderas	Establece las especificaciones zoonosanitarias, criterios, estrategias y técnicas operativas para diagnosticar, prevenir y controlar la rabia transmitida por vampiros a las especies ganaderas en riesgo (DOF, 2011). En este caso, esta NOM sirve para descartar posibles enfermedades que pudiera presentar el ganado.
NOM-194-SSAI-2004 Productos y servicios. Especificaciones sanitarias en los establecimientos dedicados al sacrificio y faenado de animales para abasto, almacenamiento, transporte y expendio. Especificaciones sanitarias de productos	Establecer las especificaciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos que se dedican al sacrificio y faenado de animales para abasto, almacenamiento, transporte y expendio de sus productos, así como las especificaciones sanitarias que deben cumplir los productos (DOF, 2004). Esta NOM es importante porque el sacrificio del ganado debe realizarse en lugares que cuenten con todo el equipamiento necesario y condiciones de higiene necesarias para llevar a cabo dicho sacrificio.
NOM-031-ZOO-1995 Campaña Nacional Contra la Tuberculosis Bovina (Mycobacterium bovis)	Regula y establece los procedimientos, actividades, criterios, estrategias, técnicas y características para el control y erradicación de la tuberculosis bovina (DOF, 1996). Al igual que la NOM-067-ZOO-2007 descrita con anterioridad, también sirve para descartar posibles enfermedades que pudiera presentar el ganado.

<p>NOM-024-ZOO-1995 Especificaciones y características zoonosanitarias para el transporte de animales, sus productos y subproductos, productos químicos, farmacéuticos, biológicos y alimenticios para uso en animales o consumo por estos</p>	<p>Establece las especificaciones y características zoonosanitarias para el transporte de animales, sus productos, productos químicos, farmacéuticos, biológicos y alimenticios para uso en animales o consumo por estos (DOF, 1995). Esta NOM sirve para conocer las condiciones de transporte de los productos que se van a exportar, en este caso desde el Municipio de Tierra Blanca hasta Estados Unidos.</p>
<p>NOM-009-ZOO-1994 Proceso sanitario de la carne</p>	<p>Establecer los procedimientos que deben cumplir los establecimientos destinados al sacrificio de animales y los que industrialicen, procesen, empaquen, refrigieren productos cárnicos para consumo humano, con el propósito de obtener productos de óptima calidad higiénico-sanitaria (DOF, 1994). Esta NOM es importante porque asegura que el producto a exportar cumpla con ciertos estándares de calidad.</p>
<p>NOM-008-ZOO-1994 Especificaciones zoonosanitarias para la construcción y equipamiento de establecimientos para el sacrificio de animales y los dedicados a la industrialización de productos cárnicos</p>	<p>Establecer las características que deben cumplir los establecimientos en cuanto a ubicación, construcción y equipo que proporcionen mejores condiciones de manejo y favorezcan la calidad de los productos cárnicos (DOF, 1994). Esta NOM al igual que la NOM-194-SSAI-2004 contiene especificaciones para que los lugares de sacrificio de ganado cuenten con todo el equipamiento necesario y condiciones de higiene, así como los frigoríficos en donde se realiza la industrialización de productos cárnicos, como en este caso.</p>

Referencia: Elaboración propia basada en la normatividad que conforma el marco jurídico mexicano, 2020

Normas Mexicanas (NMX)

De acuerdo con la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (2009), estas normas son elaboradas por un organismo nacional de normalización, o por una Secretaría, en los términos señalados por la ley, que prevé para un uso común y repetido, reglas, especificaciones, atributos, métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, actividad, etc.

Su principal diferencia con las NOM's es que su uso no es obligatorio, a menos que en la publicación de la NOM, ésta se establezca como parte del procedimiento (Contador Mx, 2019).

Por el contrario de las Normas Oficiales Mexicanas, las Normas Mexicanas están enfocadas a los productos cárnicos, su elaboración, pruebas que se realizan en productos, etc. (Consejo Mexicano de la Carne, 2020).

Algunas de las normas mexicanas para este proyecto de exportación de carne bovina deshuesada son:

- NMX-F-543-1992, Establece el procedimiento para la determinación de Nitritos en productos cárnicos. Sirve para corroborar que la carne se encuentra en buen estado.
- NMX-FF-106-SCFI-2006, Orienta y fortalece la cadena producción, transformación, comercialización y consumo de carne de ovino, a través de la definición de las características de calidad que deben reunir los canales para su comercialización. Sirve para conocer las características que debe tener el producto para considerarlo de calidad.
- NMX-F-545-1992, Establece el procedimiento para la determinación de grasa o extracto etéreo por el Método Soxhlet en productos cárnicos.

2.4.2 Organismos internacionales relacionados con la exportación de carne

Con relación al marco jurídico aplicable en materia de comercio exterior, es importante mencionar que a nivel internacional existen organismos que se encargan de regular las relaciones comerciales que se establecen entre las personas de distintos países, como los que se mencionan a continuación:

- a) *Organización Mundial del Comercio*. La Organización Mundial del Comercio (OMC) es una organización enfocada en la apertura del comercio. Se trata de un foro para que los gobiernos negocien acuerdos comerciales y resuelvan sus diferencias comerciales. Las acciones orientadoras de la OMC están encaminadas a reducir los obstáculos al comercio internacional y asegurar condiciones de igualdad para de esta manera, contribuir al crecimiento económico y al desarrollo. Asimismo, la OMC

ofrece un marco jurídico e institucional para la aplicación y vigilancia de los acuerdos y para la solución de las diferencias que puedan surgir de su interpretación y aplicación (OMC, 2020).

- b) *Organización Mundial de Aduanas*. La Organización Mundial de Aduanas (OMA) es un organismo intergubernamental independiente cuya misión es incrementar la eficiencia de las administraciones de aduanas, contribuyendo al bienestar económico y a la protección social de sus miembros para favorecer un entorno aduanero honesto, transparente y previsible. (Aduana, 2020). México y Estados Unidos son países miembros de la OMA, por lo que esta organización puede establecer, aplicar, apoyar y promover instrumentos internacionales para la armonización e implementación uniforme de los procedimientos y sistemas aduaneros simplificados y eficaces.

2.5 Macro y micro localización

Para explicar la macro localización de la empresa, es necesario recordar que es una empresa integradora donde los socios son su elemento principal. Recordemos lo que se abordó en la sección de antecedentes de la empresa donde se describe el modelo de la empresa y se estipula que los socios son Personas Morales con administraciones propias y debido a estas características es necesario mencionar donde se encuentran cada uno de ellos. A manera de estrategia comercial, la cadena de suministros se lleva a cabo por sus socios y socios comerciales, los cuales se encuentran ubicados en la región sureste del país en el estado de Veracruz, como se muestra en la imagen 2.1. Los ranchos de engorda de ganado de las empresas integradas están ubicados en la región, como se detalla a continuación; en la comunidad de la Tinaja perteneciente al municipio de Cotaxtla del Estado de Veracruz; en la comunidad de Laguna Verde del estado de Veracruz y en el municipio de la Antigua en el estado de Veracruz. La maquila del producto se lleva a cabo a través del Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan TIF 101, ubicado en la comunidad del Amate perteneciente al municipio de Tierra Blanca, Veracruz. Todos y cada uno con administraciones y personalidad

jurídica propia, pero de vital importancia en el proceso productivo. En el apartado 5.3 referente a la cadena de suministros se abordará con detalle dicho proceso.

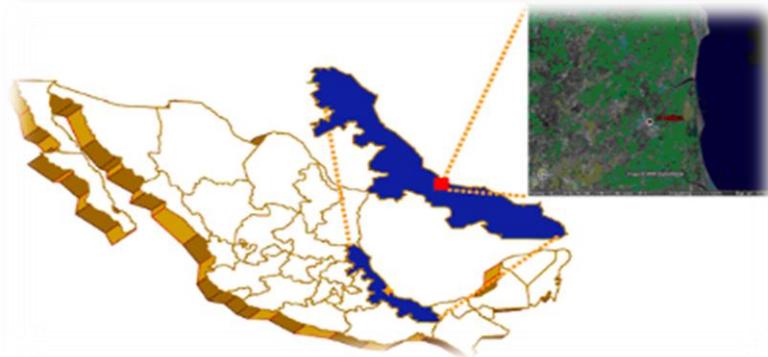


Imagen 2. 1 Macro localización

Referencia: Google Imágenes, 2020

La micro localización de la empresa se sitúa en sus oficinas administrativas, donde se lleva a cabo la principal administración de sus recursos. Por estrategia administrativa y comercial se encuentra ubicada en un punto medio para los socios, teniendo en cuenta que ellos están ubicados en distintos puntos de la región dentro del estado de Veracruz, donde deben atender sus ranchos productivos y negocios propios. Por ello, resulta importante ubicar la administración de la Comercializadora en un lugar que represente una ventaja en la comunicación y dirección de la misma. Por su fácil traslado para cada uno, decidieron ubicar las oficinas en la calle Bugambilias número 486 en el municipio de Boca del Río, Veracruz, C.P. 94294. Es importante destacar que al realizarse la maquila de la carne en el rastro TIF 101 ubicado en Tierra Blanca, Veracruz, la ubicación de la oficina en Boca del Río favorece la organización de la logística y programación de embarques.



Imagen 2. 2 Micro localización

Referencia: Google Maps, 2020

2.6 Visión, misión y valores de la empresa

La visión, misión y valores de una empresa son elementos que la identifican y contribuyen a alcanzar con éxito los objetivos propuestos, además se convierten en la base de las estrategias que tienen que implementar para lograr el crecimiento y el éxito.

Cabe mencionar que actualmente la filosofía de la empresa únicamente se encuentra plasmada en un proyecto de factibilidad para la creación de dicha empresa, bajo la modalidad de empresa integradora. Sin embargo, no existe algún documento o manual de organización que contenga dicha filosofía.

Debido a las actividades y objetivos que se pretende realizar y acorde a las características de la empresa, se propone reformar la filosofía corporativa de la siguiente manera.

Misión actual:

Integrar los recursos necesarios para el impulso de proyectos y negocios orientados al desarrollo productivo a través de diversas herramientas administrativas y de comercialización con personal altamente capacitado, maximizando así la rentabilidad para los inversionistas.

Misión propuesta:

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V. desarrolla los recursos necesarios para producir e impulsar nuevas oportunidades de negocios y herramientas que permitan ofrecer a nuestros clientes una gran variedad de productos cárnicos, de la más alta calidad con un precio competitivo, con el fin de satisfacer su paladar y economía. Así como brindar un servicio que esté a la altura de sus exigencias, y además busca hacer llegar su producto a más familias alrededor del mundo, sin perder las características que lo hacen único, cumpliendo las normas nacionales e internacionales.

Visión actual:

Tener presencia a nivel nacional e internacional, siempre superando las expectativas con servicios de calidad. Ser una empresa integradora de talento humano atractiva para trabajar, promoviendo siempre el desarrollo profesional y compensación por desempeño, en donde se promuevan los valores e ideas de todos sus colaboradores y que contribuya al desarrollo social de México.

Visión propuesta:

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V. será una empresa integradora con reconocimiento nacional e internacional, que se caracterizará por tener alta calidad y valor agregado en sus productos, obteniendo las certificaciones necesarias para clasificarlos en los más altos estándares, generando valía y bienestar a nuestros colaboradores, proveedores y clientes, contribuyendo en todo momento al desarrollo social y económico de México.

Valores

Se proponen los siguientes valores considerando que cumplen las expectativas corporativas de la empresa:

- **Compromiso:** implica el cumplimiento de las obligaciones en tiempo y forma, así como el deber de mantener estándares de calidad.
- **Respeto:** puede definirse como la consideración y reconocimiento que se le tiene a los socios, clientes, consumidores y trabajadores de la empresa.
- **Integridad:** cualidad que implica actuar de manera correcta, sin afectar los derechos e intereses de terceros, cumpliendo con las obligaciones y normatividad aplicable para la exportación de los productos.
- **Transparencia:** se refiere a hacer de conocimiento público la información respecto a las gestiones y procedimientos que realiza la empresa.
- **Competitividad:** es la capacidad de la empresa para satisfacer a los clientes, ofreciendo productos de calidad a un precio que puede concursar en el mercado.
- **Ética:** significa que los trabajadores, así como todos los colaboradores de la empresa son personas profesionales, comprometidas con su trabajo y que se conducen con estricto apego a los valores.
- **Trabajo en equipo:** implica que todo el personal de la empresa realiza trabajo en conjunto para optimizar resultados y cumplir con sus obligaciones de entregar los productos en el plazo establecido.

2.7 Análisis FODA de la empresa

El análisis FODA permite evaluar la situación en la que se encuentra la empresa para determinar hacia donde se dirige con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el mercado destino.

A continuación, en la tabla 2.3 se desglosa el análisis FODA de la empresa:

Tabla 2. 3 Análisis FODA

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1.- Gran volumen de producción permite abastecer diversidad de mercados, así como cumplir con las necesidades.</p> <p>F2.- Al ser una empresa integradora se unifica el producto bajo una misma marca.</p> <p>F3.- Producto con Certificación Halal.</p> <p>F4.- La Empresa fue creada con la finalidad de enfocarse en la Comercialización.</p> <p>F5.- Existencias de tecnologías para aumentar la producción en forma rentable.</p> <p>F6.- Producto certificado a nivel nacional e internacional.</p>	<p>O1.- Crecimiento de la demanda global de carnes en el mercado nacional e internacional.</p> <p>O2.- Altos índices de exportación para el sector al que pertenece.</p> <p>O3.- Mercado internacional diversificado y segmentado.</p> <p>O4.- Apoyos gubernamentales.</p> <p>O5.- Posibilidad de integración vertical (Criadores, frigoríficos, comerciantes y exportadores).</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1.- Falta un catálogo de productos con buen diseño e imagen para exportación.</p> <p>D2.- Actualmente no tiene página Web.</p> <p>D3.- Capacitación del personal con relación al giro de la empresa, así como referente al puesto a desempeñar.</p> <p>D4.- Estacionalidad de la producción en algunas épocas del año.</p> <p>D5.- Los accionistas son conservadores y no están familiarizados con las redes sociales.</p>	<p>A1.- Precio irregular en el año.</p> <p>A2.- Situación climática.</p> <p>A3.- Costos de maquila elevados.</p> <p>A4.- Competencia en el ramo.</p> <p>A5.- Inestabilidad en el mercado por contingencias sanitarias.</p> <p>A6.- Caminos rurales en mal estado</p>

Referencia: Elaboración propia con datos de Comercializadora de Carnes GAR y de su contexto, 2020)

La importancia de un análisis FODA recae en valorar la situación de la empresa para crear estrategias de acción por medio de las cuales se tratan de cumplir la misión y alcanzar las metas. Para que estas estrategias sean eficientes es necesario tomar en cuenta todos los elementos que intervienen en ella. Tomando en cuenta lo anterior, se han elaborado estrategias combinando los factores para lograr su éxito.

Tabla 2. 4 Estrategias asociadas al FODA

Estrategias en base al FODA	
Estrategia	Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar la demanda del mercado nacional e internacional beneficiándonos de nuestra buena producción. (F1-O1) ● Realizar investigaciones de mercado. (F3- O2) ● Desarrollar un programa de capacitación. (F4-02) ● Realizar juntas continuas con los directivos y socios. (F4-O4) ● Maximizar los apoyos de gobierno. (F5-O4) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cubrir el mayor número de mercados posibles. (F1-O1) ● Para conocer los clientes potenciales a los que se les puede vender un producto. (F3- O2) ● Mejorar la calidad de los servicios. (F4-02) ● Elaborar planes de crecimiento y mejora. (F4-O4) ● Implementarlos convenientemente en favor de la organización. (F5-O4)
<ul style="list-style-type: none"> ● Localizar proveedores de insumos tales como taras, cajas y empaques que proporcionen productos de buena calidad a un buen precio. (A3-D2) ● Aprovechar las tecnologías (A4-D3) ● Gestionar el inventario. (D4-A3) ● Elegir adecuadamente los proyectos a invertir (D2-A1) ● Gestionar a apoyos para la mejora en los caminos rurales (A6-A2) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la calidad de los productos y mantener la empresa rentable. (A3-D2) ● Para una mejora continua del servicio como integradora. (A4-D3) ● Optimizar la producción reduciendo costos de maquila y evitando estacionalidad del producto. (D4-A3) ● Para soportar la inestabilidad de los precios (D2-A1) ● Para que los caminos rurales no se vean más afectados con el cambio climático (A6-A2)

Referencia: Elaboración propia con datos de Comercializadora de Carnes GAR, 2021

Asimismo, se presenta una matriz de impacto cruzado donde se muestran estrategias FO y DA, como se muestra en la tabla 2.5:

Tabla 2. 5 Matriz de impacto cruzado

Tabla 2. 5 Matriz de impacto cruzado		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias (DO)
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la manda del mercado nacional e internacional beneficiándonos de nuestra buena producción para cubrir el mayor número de mercados posibles. (F1-O1) • Realizar investigaciones de mercado para conocer los clientes potenciales a los que se les puede vender un producto. (F3-O2) • Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación. (F4-02) • Realizar con los directivos y socios juntas continuas para elaborar planes de crecimiento y mejora. (F4-O4) • Maximizar los apoyos de gobierno e implementarlos convenientemente. (F5- O4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un catálogo de productos (D1-O1) • Creación de una página Web (D2-O1) • Brindar capacitación al personal para aumentar los conocimientos en materia de exportaciones (D3-O2) • Analizar la producción en los diferentes periodos del año (D4, O3) • Aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación. (D5, O1) • Utilizar los beneficios de programas gubernamentales para posicionar la marca en el extranjero (D1-04)
AMENAZAS	Estrategias (FA)	Estrategias Defensivas (DA)
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar publicidad a la marca (F1-A4) • Buscar clientes para la producción Halal (F3-A3) • Utilización de tecnologías y redes sociales (F5-A4) • implementación de nuevas tecnologías y sistemas de información para ahorrar recursos y mejorar eficiencia de procesos. (F5-A3) • Búsqueda de alianzas con empresas extranjeras para penetrar en el mercado meta o practica de Joint Venture(F2-A4) • Ofrecer variedad de productos que se ajusten a las necesidades actuales de clientes y consumidores(F6-A5) • 	<ul style="list-style-type: none"> • Localizar proveedores de insumos tales como taras, cajas y empaques que proporcionen productos de buena calidad a un buen precio. (A3-D2) • Aprovechar las tecnologías alternas para una mejora continua de nuestro servicio como integradora. (A4-D3) • Gestionar el inventario para optimizar la producción reduciendo costos de maquila y evitando estacionalidad del producto. (D4-A3) • Elegir adecuadamente los proyectos a invertir para soportar la inestabilidad de los precios (D2-A1) • Gestionar a apoyos para la mejora en los caminos rurales y estos no se vean afectados con el cambio climático (A6-A2)

Referencia: Elaboración propia con datos de Comercializadora de Carnes GAR, 2021

2.8 Planes Futuros

El representante legal de la empresa señaló como planes a futuro el de crear una nueva línea de producción que permita agregar valor a su producto, se tiene la expectativa de crear productos en presentaciones más pequeñas que les permitan llegar a otro tipo de consumidores.

Comercializadora de Carnes GAR actualmente vende sus productos a mayoreo, con la nueva línea de producción tiene la expectativa de vender a medio mayoreo y menudeo.

También se busca incrementar el número de clientes en el mercado internacional y expandir la comercialización de sus productos, especialmente los productos cárnicos con certificación Halal porque eso permitiría abrir un nuevo mercado y abarcar un nuevo sector de la población.

3 Descripción del Producto

3.1 Características del producto

Los productos que se comercializan son cortes de carne de bovino, cuentan con valor agregado “listos para cocinar”, son empacados al alto vacío (EAV) que es una técnica que consiste en retirar el aire y otros gases contenidos en el empaque, con la finalidad de conservar y preservar por mayor tiempo los alimentos.

Los productos también cuentan con garantía de calidad al ser procesados en una planta TIF que cuenta con sistema Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP), que de acuerdo con Cullor JS (1997) es un enfoque sistemático y basado en la ciencia para la prevención de problemas de seguridad alimentaria, entendiéndose como un sistema de inocuidad que se basa en la identificación de todos los peligros potenciales en los ingredientes y los distintos procesos de producción de los alimentos. Su principal objetivo es garantizar la seguridad alimentaria para la prevención de posibles riesgos de contaminación y avalar así la inocuidad alimentaria.

Del mismo modo, se encuentra bajo requisitos de Safe Quality Food (SQF) nivel 3 siendo este un estándar de certificación de procesos y productos que de acuerdo el Código de aseguramiento del proveedor basado sobre HACCP para la industria alimentaria edición 7.2 (2014) dicha certificación funge como un sistema de gestión de la inocuidad y la calidad de los alimentos, basado sobre el análisis de peligros y puntos críticos de control HACCP, con la finalidad de satisfacer a sus clientes y distinguir su producto con respecto a los de sus competidores.

Como se mencionó previamente, la alimentación de los animales se compone de ingredientes de primera calidad, teniendo especial cuidado en no utilizar alimentos que puedan ser peligrosos y tener un efecto nocivo tanto para el animal como para los consumidores.

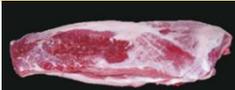
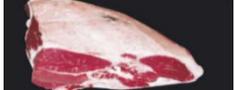
Además, la alimentación y manejo de los animales está en manos de expertos en la materia, lo que permite alcanzar las metas definidas (Dipcen, 2021).

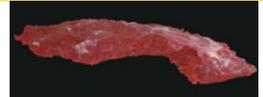
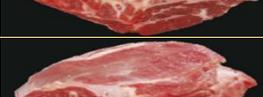
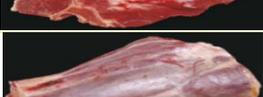
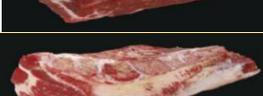
En la planta del Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan la sanidad también se adhiere a estrictos estándares de control, respetando los tiempos de eliminación de las drogas por el cuerpo del animal, de tal manera que la carne no tenga ningún residuo. Cabe señalar que todas las muestras que ingresan al corral para engorda deben tener una prueba negativa para brucelosis y tuberculosis, evitando por completo el riesgo de contagio a los consumidores.

Los productos están certificados en calidad, higiene, seguridad y suministro oportuno para el mercado nacional y de exportación. Asimismo, la empresa también se preocupa por las negociaciones justas a largo plazo entre proveedores y clientes, pues su propósito es desarrollar la lealtad y el respeto entre las partes involucradas.

Con la finalidad de tener un panorama amplio de los cortes de carnes que Comercializadora de Carnes GAR ofrece a sus clientes, se elaboró una tabla de productos con apoyo de la información brindada por la empresa y la Guía Mexicana para el comprador de carne de Bovino que fue impresa con el apoyo del Comité Nacional del Sistema Producto Bovinos Carne.

Cortes de carne bovina		
Español	Inglés	
1/2 Canal	Beef Side	
1/4 Trasero	Beef Hindquarter	
1/4 Delantero	Beef Forequarter	
Piña/pierna	Beef Round	

Pulpa larga (Pulpa blanca, Contra con cuete y copete, Pulpa gusano)	Gooseneck	
Pulpa bola	Knuckle	
Pulpa negra (Centro de cara)	Top/Inside Round	
Chambarete de piña	Shank	
Asado	Full Loin	
Sirloin	Sirloin	
Aguayón (Palomilla, sin hueso)	Top Sirloin	
Cabeza de filete	Butt tender	
T-bone pieza completa	T-bone	
Filete	Tenderloin	
Lomo plano, Concha de lomo	New York (Strip Loin)	
Chuletón (Costilla de lomo)	Rib, Prime Rib	
Rib Eye	Rib Eye	
Costilla de Rib	Beef plate/Shut plate	
Falda de Rib	Rib cap	
Falda (Aldilla)	Flat, Flank	

Fajita	Inside Skirt	
Aldilla	Aldilla	
Suadero	Roose Meat	
Costillar de flanco	Short Plate	
Arrachera	Outside Skirt	
Costilla para asar	Short Rib	
Suadero		
Cuarto corto	Beef fore quarter	
Pescuezo (cuello)	Neck	
Diezmillo	Chuck roll	
Aguja norteña		
Paleta (Planchuleta)	Shoulder Clod	
Chamberete de mano (Brazuelo)	Shank	
Costilla cargada	Cross Rib, Short Rib	
Pecho completo con hueso	Brisket bone in	
Pecho sin hueso	Brisket	

Referencia: Elaboración propia con datos de Comercializadora de Carnes GAR, 2020, Comité Nacional del Sistema Productos Bovinos Carne, 2013

Adicionalmente se destaca que los productos de la comercializadora cuentan con certificación Halal. De acuerdo con la CANAINCA (2020), este término define el conjunto de prácticas, bienes y servicios aptos para los musulmanes. Es un término que aparece recogido en el Corán y que hace referencia a todo aquello que está permitido por la Sharia o Ley Islámica y, por lo tanto, es lícito, ético, saludable y no abusivo.

El sacrificio de la res se debe realizar mediante una rápida incisión con una cuchilla afilada en la garganta, cortando la vena yugular y la arteria carótida, pero dejando intacta la espina dorsal (Algeciras, 2012). El objetivo de esta técnica es conseguir un mayor drenaje de la sangre, consiguiendo una mayor higiene en la carne, y minimizando el dolor y la agonía del animal. Adicionalmente se menciona que el sacrificio del ganado debe ser en nombre de Alá para que pueda ser consumido por los musulmanes.

Contar con la certificación Halal significa ofrecer “una calidad y una línea de producción impecable, y así poder garantizar productos de alta calidad a un público más amplio” (Halal Quality, s/a).

Cabe mencionar que, aun cuando la carne de tipo Halal es consumida por la comunidad musulmana, ello no es limitativo; pues puede consumirla cualquier persona independientemente de sus creencias. Algunos beneficios de este tipo de carne son que los animales se alimentan de forma más natural y son criados en ganadería intensiva, por lo que mantienen mayores nutrientes.

Las instalaciones del Frigorífico además de ser rastro TIF, cuenta con las condiciones necesarias para realizar el sacrificio del ganado con el proceso Halal. Tomado en cuenta esta oportunidad se busca desarrollar estrategias para que la empresa pueda acceder al mercado Halal.

A continuación, se muestran algunos beneficios de la carne de tipo Halal:

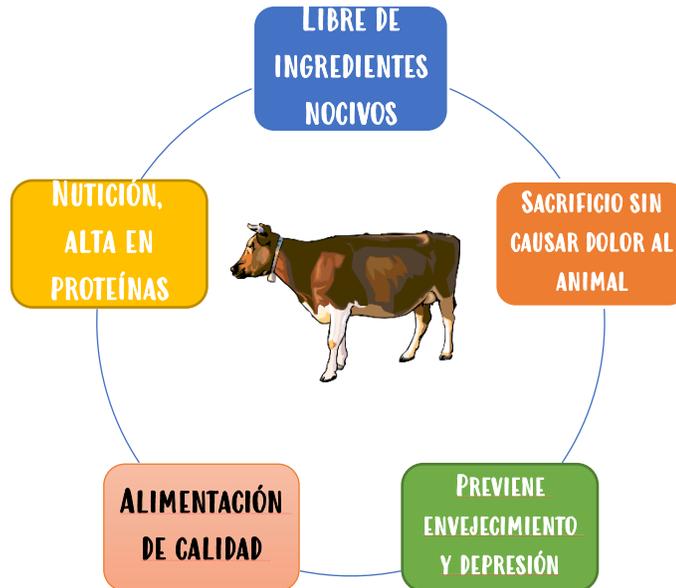


Figura 3. | Beneficios de carne Halal

Referencia: Elaboración propia, 2021

Es importante mencionar que las empresas integradas de Comercializadora de Carnes GAR son productores comprometidos con el trabajo y el desarrollo del ganado en la región, haciendo uso de los recursos que tienen en la región para dar soluciones oportunas, eficientes, eficaces y sustentables ofreciendo un producto dentro de los más altos estándares de calidad. Además, la alimentación y manejo de los animales lo dictan expertos en la materia y los productores se encuentran constantemente vigilados por las autoridades sanitarias.

Por último, se señala que la marca propia de la empresa es “Carnever”, con la que los productos son etiquetados y exportados. A continuación, se muestra el logo correspondiente:



Imagen 3. | Logo de la marca

Referencia: Comercializadora de Carnes GAR, 2021

3.2 Proceso de Producción

Las operaciones de la empresa se llevan a cabo gracias a la integración de socios que realizan la comercialización dentro del proceso productivo. La adquisición del ganado, así como la engorda se realizan por medio de los socios integrados. Para el sacrificio, el ganado se envía al rastro Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan, el cual como se mencionó anteriormente, está ubicado en Tierra Blanca, Veracruz. Esto tiene como objetivo el sacrificio del ganado bovino, corte, deshuese y empaquetado al alto vacío de cortes primarios de res, así como el almacenaje y distribución.

Posterior a ello, se especifica si el producto es para venta en mercado nacional o internacional, debido a que requiere un tratamiento diferente para su almacenamiento y distribución dependiendo de las especificaciones de los consumidores.

Lo mencionado con anterioridad se puede apreciar de manera detallada en el diagrama que se presenta a continuación:

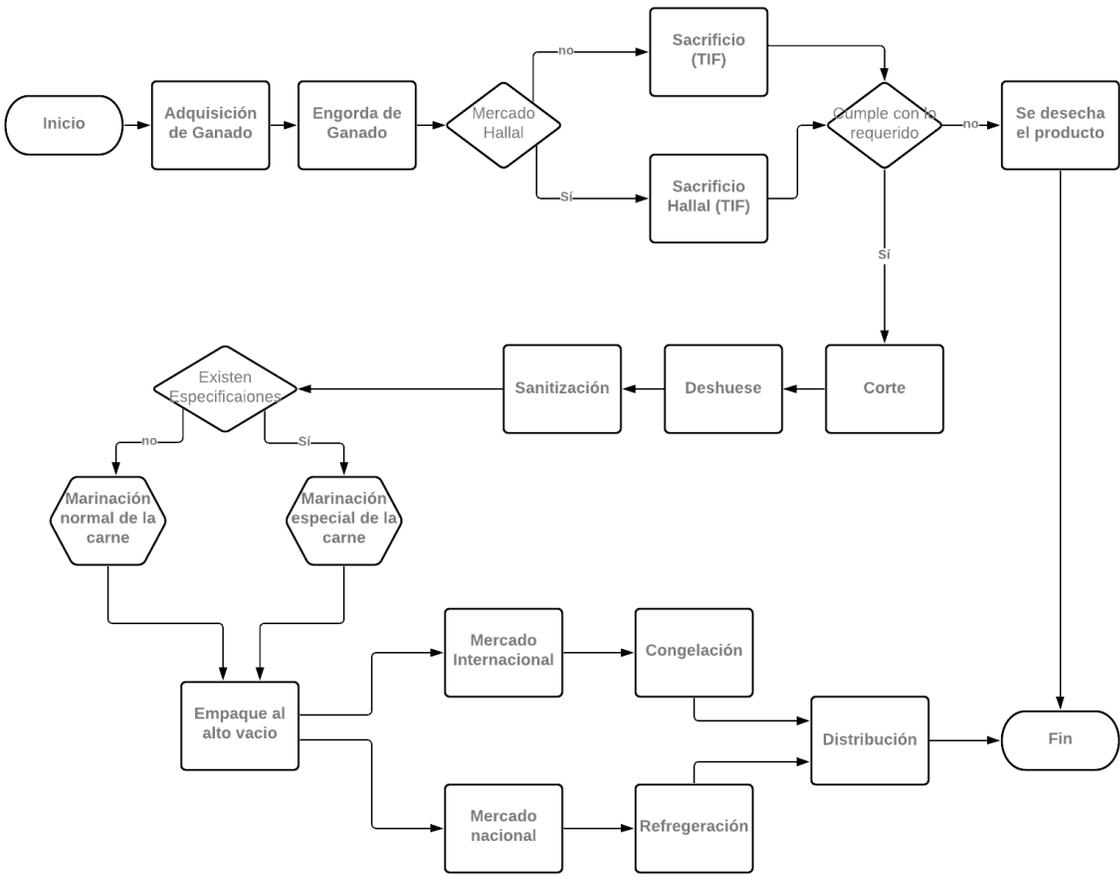


Figura 3. 2 Diagrama de flujo de proceso de producción

Referencia: Elaboración propia con información de Comercializadora de Carnes GAR, 2020

Se busca en todo momento que el cliente se encuentre satisfecho y se identifique con la marca de la comercializadora, por este motivo se homologa el producto bajo la marca comercial “CARNEVER”, misma que se encuentra plasmada en todos y cada uno de los productos vendidos por la empresa, sin importar cuál de los socios integrados haya proporcionado el ganado, pues todos manejan los mismos estándares de calidad.

3.3 Envase y Embalaje

El proceso de envase y embalaje dentro de la comercialización de la carne juega un papel muy importante, ésta y todas las partes del proceso se llevan a cabo con las normas de calidad

e higiene más estrictas, lo que les permite ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

Como se muestra en el diagrama anterior, posterior al corte, deshuese y sanitización, los productos son marinados para proceder a su Empaquetado al Alto Vacío en bolsas de plástico con barrera de oxígeno a través de un proceso de termo encogido. El producto de los socios sale de la planta frigorífica empaquetado bajo una misma marca. A continuación, se muestran imágenes del empaque.



Imagen 3. 2 Empaquetado de la carne

Referencia: TIF 101, 2020



Imagen 3. 3 Empaque al alto vacío

Referencia: TIF 101, 2020



Imagen 3. 4 Paquete de carne

Referencia: TIF 101, 2020

Posteriormente, en su embalaje se acondicionan los productos para protegerlos, y/o agruparlos de manera temporal para su manipulación, transporte y almacenamiento. Los paquetes con los cortes de carne se introducen en cajas con medidas de 38.5 cm de ancho, por 58.8 cm de largo y 23.8 cm de alto.



Imagen 3. 5 Proceso de Embalaje

Referencia: Comercializadora de carnes GAR, 2020



Imagen 3. 6 Vista de embalaje abierto

Referencia: Comercializadora de carnes GAR, 2020



Imagen 3. 7 Embalaje

Referencia: Comercializadora de carnes GAR, 2020

3.4 Etiqueta

En el caso de la etiqueta, en la imagen 3.10 se muestra la etiqueta propuesta que tendría el producto en el mercado destino. Además, en la imagen 3.11 y 3.12 se muestran los posibles diseños de la etiqueta estampada en el empaque.



Imagen 3. 8 Etiqueta propuesta

Referencia: Elaboración propia, 2021



Imagen 3. 9 Empaque con etiqueta propuesta 1

Referencia: Elaboración propia, 2021



Imagen 3. 10 Empaque con etiqueta propuesta 2

Referencia: Elaboración propia, 2021

4 Análisis de mercado

4.1 Descripción del sector en México

La producción de carne de res en México mantiene un crecimiento anual sostenible del 2.5%. Las exportaciones mexicanas de carne de res de 2019 sumaron 252 mil toneladas, 14.3 por ciento mayores a lo comercializado el año anterior, con lo que se alcanzó un récord histórico (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Social, 2020). El valor que representaron las exportaciones de carne en el 2019 corresponde a \$1373.2 millones de dólares, teniendo una variación de 12.2% respecto al año anterior (AMEG, 2019).

De acuerdo con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Social (2020), el principal destino de las exportaciones de carne de bovino fue a Estados Unidos, con una participación del 86 por ciento, seguido de Japón y Hong Kong, con el seis y cinco por ciento, respectivamente.

Datos de la Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado Bovino (AMEG), muestran que en el año 2019 no solo se exportaron cortes finos como el T-Bone o el Rib Eye, sino también los cuartos delanteros de las reses, de donde se extrae el diezmillero, chamberete, entre otros de alta demanda. Asimismo, al ser México el sexto productor mundial de carne bovina se buscó que a finales del año 2018 las exportaciones de carne de tipo *Halal* se incrementaran a 20,000 toneladas.

Promexico (2018) ha señalado que actualmente el mercado Halal cuenta con un valor de 2.3 billones de USD y potencial de crecimiento a 3 billones de USD para el año 2022. En 2030 se estima que el 26.4% de la población mundial será musulmana y el valor del mercado *Halal* para México se espera que sea de más de 21 mil millones de USD. Además, respecto a las oportunidades de crecimiento de este tipo de productos, es importante destacar que el 90% de la producción Halal se realiza en países no musulmanes para posteriormente exportarlos.

Respecto al estado de Veracruz, es considerado como uno de los que tienen mayor posibilidad productiva en los sectores agropecuario, forestal y pesquero. Las actividades agrícolas y pecuarias aportan en promedio el 96.29% del valor de la producción del sector, que es donde se ubica la Comercializadora de Carnes GAR (SEDARPA, 2017).

En el estado de Veracruz se dispone de 6 rastros Tipo Inspección Federal (TIF) en donde se tiene una capacidad instalada para el sacrificio de 39,180 cabezas/mes, tres de ellos poseen sala de deshuese y empacadora (SIAP, 2012).

Aproximadamente se realiza un sacrificio de 350,000 cabezas al año. También hay 60 rastros municipales y 9 particulares que sacrifican bovinos (SIAP, 2012). Además, existen más de 100 mataderos municipales o locales de los que no se tiene un buen registro.

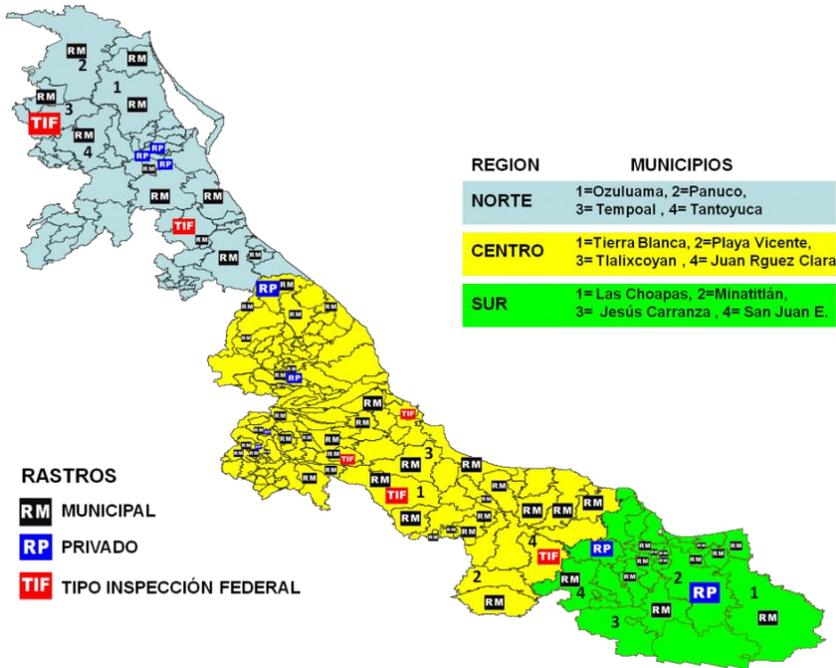


Imagen 4. 1 Rastros TIF

Referencia: SIAP, 2012

Como ya se mencionó, la planta productora cuenta con la certificación TIF y se pretende realizar la comercialización y exportación de la carne a otros países para fomentar el

California. Cabe mencionar que, el río Mississippi-Missouri, el cuarto más largo del mundo, atraviesa el país de norte a sur por el centro (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019).

Estados Unidos es considerado como la primera potencia mundial en función de su PIB valuado por el Banco Mundial (2019) en 21,433 billones de dólares y un PIB per cápita de 65,297 dólares. Por su parte, ocupa el segundo lugar en el índice de competitividad global, que mide las instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad.

En sus relaciones comerciales, de acuerdo con datos del Ministerio de Asuntos Exteriores de España (2019), Estados Unidos tiene como principales socios a la Unión Europea, Canadá, México, China y Japón. Mientras que, los principales países de los que Estados Unidos importa mercancías son: China, México, Canadá, Japón y Alemania, ubicándose en orden descendente los siguientes sectores: bienes de equipo (27.1%); seguidos de los bienes de consumo (25.5%), bienes intermedios (21.5%), automóviles (15.2%) y productos agrarios.

Nueva York es la región destino para la exportación de carne. Se trata de la ciudad más poblada de Estados Unidos, con 8.4 millones de habitantes sin contar el área metropolitana. También es una de las ciudades más importantes al constituirse como un centro de economía mundial y ocupar el primer lugar en rendimiento económico con 1.77 billones de dólares en el 2018, según datos del Foro Económico Mundial.

4.3 Descripción del sector en el país destino

El mercado estadounidense tiene el mayor consumo de productos cárnicos en todo el mundo, con un promedio de 120 kilos por persona al año. En el año 2018, se presentaron índices récord de crecimiento; a raíz de ello, Estados Unidos se sitúa como el segundo país consumidor de carne bovina, por lo que el USDA espera que para el 2024 su consumo aumente en un 1%.

Debido a su alto consumo, Estados Unidos también se ubica como el segundo país importador de carne bovina de carne en el mundo, con un promedio de 1,388,000 toneladas (Comecarne, 2019).

Por su parte, México se posicionó en el 2020 como el segundo proveedor de la carne de res que importa Estados Unidos, después de Canadá y por encima de Australia. Forbes (2020) señaló que el volumen total exportado de enero a mayo fue de 92,722 toneladas, en comparación con el volumen registrado en el mismo periodo en el año anterior. Cabe mencionar, que Estados Unidos representa para México el 86% de las exportaciones de carne de res mexicana, valuadas en 1,300 millones de dólares.

4.3.1 Descripción del sector en el estado de Nueva York

Para conocer el mercado, es preciso realizar una descripción del sector de productos cárnicos en el estado de Nueva York, el cual es el mercado al que va dirigido nuestro producto.

De acuerdo con el New York Beef Council (2017) la agricultura es muy importante en el estado de Nueva York. El valor de la producción agrícola fue arriba de \$5.40 mil millones de dólares en 2017. Aproximadamente el 23% de la superficie terrestre del estado que son 7 millones de acres, son utilizados por las 33,000 granjas existentes para producir una diversa variedad de productos alimenticios.

Además, la producción ganadera y láctea son los sectores más grandes de la agricultura del estado de Nueva York, la cual proporcionó un valor de producción de 3.2 mil millones de dólares a los agricultores en 2017 (New York Beef Council, 2017).

Cabe señalar que el mismo New York Beef Council (2017) destaca diferentes factores de la producción de carne en el estado de Nueva York, el cual tiene una industria ganadera sólida con granjas de carne y lecheras dispersas en la gran mayoría de los condados. Las casas estatales cuentan con más de 1 millón de cabezas de ganado. El condado que tienen la

producción más grande de carne en Nueva York es el condado de Steuben, con más de 8,000 cabezas reportadas en el censo de agricultura 2017.

Para finalizar, el New York Beef Council (2017) menciona las cifras de la carne de res de Nueva York:

- El número de Bovinos / Terneros es de: 1,479,389.
- Ganado vacuno: 109,914.
- 92% de las granjas en Nueva York son familiares.
- 32% de los productores principales son mujeres.
- 95% de las granjas de carne cuentan con 1 a 49 cabezas de ganado por granja.
- La manada de ganado promedio en Nueva York es de 15 cabezas.
- La edad del granjero promedio es de 56 años.

Aún con estos factores que menciona el New York Beef Council, de acuerdo con un reporte de la USDA (2020) la producción de ganado bovino y terneros en conjunto sumó 118.616 toneladas en el año 2019. Lo anterior, ubica al estado de Nueva York en el número 39 de producción en Estados Unidos (USDA, 2020)

4.4 Consideraciones Políticas y Legales

Estados Unidos es una República Federal Constitucional con un sistema presidencialista; compuesto por 50 Estados, un Distrito Federal y Estados no incorporados. Cuentan con una Constitución, que es la Ley Suprema, la cual define la estructura del Gobierno Federal y las funciones de los tres poderes existentes.

El Poder Legislativo está conformado por el Senado y la Cámara de Representantes. Se encarga de aprobar los proyectos de ley, controlar el gasto público y supervisar las actividades del ejecutivo principalmente. El Poder Ejecutivo se integra por el Presidente, el Vicepresidente y el Gabinete, y está a cargo de la implementación de las leyes con la facultad de veto. Por último, el Poder Judicial está representado por la Corte Suprema y Cortes

Federales menores y sus funciones consisten en interpretar las leyes y revisar la constitucionalidad de las mismas (USA Gov, 2021).

Existen dos partidos políticos principales que forman el sistema bipartidista estadounidense. Por un lado, está el Partido Demócrata, al que pertenece el actual presidente y cuyas características generales son: progresista en el plano social e inclinación a favorecer la intervención del gobierno para regular la economía de mercado. Por otro lado, se encuentra el Partido Republicano, que es conservador en el plano social, defiende el capitalismo liberal e insiste en la defensa nacional (Santander Trade, 2019).

Por lo que se refiere al área comercial, históricamente Estados Unidos se ha caracterizado por promover el crecimiento económico, la estabilidad social, la democracia y las relaciones comerciales. Sin embargo, el expresidente Trump cuestionó esos principios e impuso aranceles altos a las importaciones, lo que creó tensiones con sus principales socios comerciales.

La política comercial de Donald Trump y su estrategia “Primero Estados Unidos” se catalogó como proteccionista, al tratar de proteger los intereses de las empresas estadounidenses y de debilitar las barreras comerciales injustas en otros mercados, mediante la aplicación de impuestos procedentes de países que juzgó que intentaban obtener una ventaja injusta con pocos beneficios para Estados Unidos. Dichas políticas estuvieron encaminadas a establecer negocios comerciales mediante los cuales Estados Unidos tuviera una ventaja competitiva por ser el país con mayor poder adquisitivo. Por otro lado, si bien Estados Unidos es miembro de la OMC, durante la gestión de Trump se hizo énfasis en señalar que los informes de la OMC no son vinculantes, por lo que el país no estaba obligado a cumplir si consideraba que una resolución era injustificable e incluso podía responder con aranceles como una forma de represalia.

Con la reciente llegada al poder del presidente Joe Biden, se ha sugerido que es poco probable que se dé un giro radical con respecto a las políticas proteccionistas de la administración

anterior, pero se espera que se retome la relación con la OMC y se planteen una serie de reformas a este organismo (Williams, 2020). También se ha dicho que Biden prometió analizar lo que puede funcionar mejor para la clase media y no sólo para los grandes empresarios; así como su idea de sumar esfuerzos con otros socios, aplicando un enfoque multilateral, pero sin dejar a un lado la presión establecida con China.

4.4.1 T-MEC

Estados Unidos tiene vigentes actualmente 14 Tratados Internacionales en materia comercial. Entre ellos se encuentra el T-MEC, que es el nuevo acuerdo comercial celebrado entre Estados Unidos, México y Canadá que sustituye al TLCAN firmado en 1992 y que entró en vigor en 1994.

Como algunos de los objetivos pueden señalarse: brindar certidumbre al comercio y a las inversiones y hacer más inclusivo el comercio regional. Además, se integraron nuevos capítulos como: Pymes, medio ambiente, anticorrupción, trabajo, propiedad intelectual y comercio electrónico (Cámara de Diputados y CESOP, 2019).

Según la BBC de Londres, el T-MEC tiene tres cambios fundamentales con relación al TLCAN. En primer lugar, está el hecho de impulsar el comercio para que beneficie a todas las partes y posibilite una mayor libertad en los mercados, con el objetivo de lograr un comercio más justo y un sólido crecimiento económico en América del Norte. Como segundo punto, Estados Unidos estableció que hasta el 45% de la fabricación de automóviles sea producto de las labores de obreros con un salario mínimo de 16 dólares por hora y, como tercer punto se encuentra que el acuerdo tiene una vigencia de 16 años, pero será sometido a revisión cada 6 años.

Fueron varios los capítulos que se adicionaron en el nuevo acuerdo. Sin embargo, entre los tópicos que más llaman la atención por su importancia y actualidad están: el comercio digital, las Pymes, el medio ambiente, el ámbito laboral y las facilidades de acceso a personas de negocios. Dentro de ellos, se considera que un gran avance fue el reconocimiento de las

Pymes, ya que se trata de actores económicos fundamentales por su gran demanda de empleo y por la posibilidad de crecimiento que brinda a las economías regionales (Zottele *et. al.*, 2019). En ese sentido, era muy importante contribuir a disminuir los obstáculos que deben enfrentar las Pymes y que les impiden su internacionalización, tales como la falta de recursos materiales o la poca información legal y fiscal.

Como desventajas, Jaime-Rahem señaló que este Acuerdo perjudica a México porque Estados Unidos tiene el derecho de vetar cualquier acuerdo comercial con una tercera potencia. Lo cual puede interpretarse como un veto contra China (Castro, 2020).

Con relación al impacto global que genera el T-MEC, la Comisión Internacional de Comercio Estadounidense realizó un estudio donde estimó que el acuerdo tendrá un impacto moderado en la economía de Estados Unidos, esperando un aumento del 0.35% en el PIB. Destacó que podría dañarse el sector automotriz porque por un lado se aumenta el empleo, pero por otro se elevan los precios para los consumidores y como consecuencia se reducen las ventas (El economista, 2020). Siguiendo con el modelo matemático utilizado, se señaló que el acuerdo puede tener un impacto positivo en todos los sectores de la industria, pues el comercio entre Canadá, México y Estados Unidos se incrementará, con un crecimiento de las importaciones y de las exportaciones.

Respecto a México, este acuerdo tiene gran importancia por la cercanía geográfica con Estados Unidos, que al ser una de las principales potencias mundiales puede acarrearle tanto beneficios como perjuicios, dependiendo del tema que se esté analizando. Sin embargo, no deja de ser el país con el que se tiene mayor intercambio comercial y en el 2019 se logró desplazar a Canadá y a China en la participación en el comercio exterior estadounidense en algunos sectores.

Por otro lado, el papel que juegan las exportaciones de bienes y servicios en la economía de México es de gran relevancia, lo que se constata con los datos del Banco Mundial que señalan que en el 2018 dicho rubro representó el 39.2% del PIB. Por ello, México podría aprovechar

las nuevas reglas para ser el país del que Estados Unidos importe la mayor cantidad de insumos.

Desde un ámbito global, podría señalarse que, al existir un acuerdo de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá es más difícil para otros países comerciar con ellos porque tendrían que superarse las ventajas que otorga el Tratado en algunos rubros.

Respecto a los efectos que el acuerdo tiene para México cabe destacar que éste es el principal socio comercial de Estados Unidos y el tercero de Canadá, por lo que tener un acuerdo comercial con estos países vecinos significa un aumento en el comercio internacional e inversión extranjera. Es importante señalar que el impacto del T-MEC se verá reflejado a largo plazo cuando las condiciones económicas hayan mejorado tras la pandemia y exista un clima favorable para los negocios.

4.5 Consideraciones Económicas

Estados Unidos es la mayor economía a nivel mundial. Es capitalista de tipo mixto, caracterizada por sus abundantes recursos naturales y una infraestructura desarrollada con alta productividad. Un factor importante es que ha logrado mantener una tasa de crecimiento estable, un desempleo moderado -hasta antes de la pandemia por COVID-19 y altos niveles de desarrollo, investigación, productividad e inversión de capital.

En el 2019, la economía estadounidense creció en un 2.3% en comparación con el 2.9% del año anterior. Tras la caída presentada el año pasado por la contingencia sanitaria, se espera que en el 2021 se recupere y suba un 4.7% según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI).

El FMI prevé, además, que continúe la tendencia de crecimiento de la deuda pública y que el déficit fiscal alcance niveles históricos. Respecto a la tasa de inflación, se estima que aumente a 2.2.% este año y que se retomen políticas monetarias ajustadas.

Como se mencionó, Estados Unidos es un país industrializado con altos niveles de productividad. Entre los sectores clave se encuentra la agricultura, manufactura de maquinaria, productos químicos, comida y automóviles, servicios de finanzas, seguros y bienes raíces.

El sector agrícola es uno de los más grandes del mundo, pero sólo representa un 0.9% del PIB y emplea 1.4% de la fuerza laboral. El sector industrial aporta el 18.2% del PIB y emplea un 19.2% de la fuerza laboral. El sector terciario contribuye con un 77% del PIB y emplea a más de 79.40% de la fuerza laboral del país. Y el sector gubernamental en los niveles federal, estatal y local, contribuye con un 11% del PIB. El 5.7% restante de la fuerza laboral se clasifica como independiente (Santander trade, 2021).

4.6 Consideraciones Culturales y Sociales

La cultura en Estados Unidos es muy variada, pues está compuesta por una amplia variedad de grupos étnicos, tradiciones y valores. Se trata de una cultura con valores principalmente occidentales, que en gran parte proviene de tradiciones europeas, donde se privilegia la independencia, igualdad, competitividad y eficiencia.

Los estadounidenses suelen ser informales en cuanto a su trato y vestimenta, sobre todo en la parte oeste del país, así como muy directos al momento de entablar una conversación.

Con relación a los deportes, el fútbol americano, el beisbol, el baloncesto y el hockey son particularmente importantes, pues Estados Unidos ha ganado más medallas de oro que cualquier otro país en los Juegos Olímpicos. En la música, tienen el segundo mayor mercado en la industria y son representantes de los géneros pop, rock, jazz, rhythm y blues. Las artes también juegan un papel importante entre las que destacan: el teatro musical, la danza, las artes escénicas, la moda y la fotografía.

Por lo que se refiere a las creencias, no existe una religión oficial. En la Constitución está establecida la separación de Iglesia y Estado y se garantiza la libertad de culto y de creencias.

Las tres principales religiones del mundo están presentes en Estados Unidos: cristianismo (74.5%), judaísmo (1.90%) e islamismo (0.90%) (Expansión, 2010).

Con relación a los musulmanes, el Centro de Investigaciones Pew estimó que en el 2017, los musulmanes habían aumentado al 1.1% de la población que equivale a 3.45 millones aproximadamente. Por ello, se espera que los musulmanes se conviertan en el segundo grupo religioso más grande en Estados Unidos, después de los cristianos.

En la ciudad de Nueva York, que es el mercado destino, de acuerdo con un estudio del Journey Data Center, en el año 2016 había entre 400,000 y 800,000 habitantes musulmanes en la zona metropolitana; cifras que van en aumento año con año. Por lo que, atender a este sector de población es una oportunidad para el mercado productivo.

4.7 Mercados Objetivos

De acuerdo con Charles Lamb (2011) en su libro *Marketing* “Un mercado es un lugar físico o digital donde interactúan personas u organizaciones con necesidades o deseos y que tienen la capacidad de disposición para comprar.”

El mercado donde se pretende vender el producto de carne bovina, son los vendedores, proveedores, mayoristas, minoristas, distribuidores y comercializadoras de carne de res en Estados Unidos en la ciudad de Nueva York.

Debido a que la población del país es muy grande, es preciso ubicar un mercado objetivo en el cual se debe enfocar la empresa Comercializadora de carnes GAR. Además, debido a que el producto cuenta con certificación Halal se debe dar prioridad a aquellos distribuidores, vendedores, proveedores, etc. que estén en contacto con la comunidad musulmana, que es el consumidor final.

Es muy importante determinar el mercado objetivo ya que permite establecer una estrategia adecuada para poder penetrar en el mercado meta y así poder definir si el mercado propuesto es viable para el producto que se pretende exportar.

Es por eso, que se necesitan establecer una serie de parámetros para establecer un segmento del mercado, en el cual identificar el mercado meta y de esta manera poder diseñar el perfil del consumidor al cual se tendrá que enfocar el producto.

Es preciso recalcar, que al ser un proyecto de exportación se debe tener una perspectiva global, ya que en algunos mercados extranjeros es muy riesgoso ofertar productos que en el mercado local son rentables.

Para empezar la población de Estados Unidos en el año 2019 de acuerdo con cifras del Banco Mundial es de 328,239,523, el país cuenta con una superficie de 9.826.675 km² lo que hace de la nación una de las más pobladas del planeta con 33 habitantes por km².

Se debe señalar que el consumidor final al que va dirigido el producto es la comunidad musulmana residente en la ciudad de Nueva York. De acuerdo con un estudio realizado por el *Pew Research Center* (2018), hay alrededor de 3.45 millones de musulmanes en Estados Unidos, lo que corresponde al 1.1% de la población estadounidense. Dicho estudio proyecta que alrededor del año 2040 la población musulmana supere a la judía y se convierta en el segundo grupo religioso más grande de Estados Unidos. (AA, 2020).

4.8 Clientes Potenciales

Con el fin de que el producto llegue a más clientes, es preciso encontrar un canal de distribución que sea el adecuado para que el mercado meta puede adquirirlo de manera fácil. Es por esto que la mejor forma de realizar este procedimiento es mediante la realización de acuerdos con empresas mayoristas, distribuidoras, importadores y proveedoras que son las que se encargarían de la distribución del producto entre sus principales clientes y de esta forma llegar al otro segmento del mercado meta que son los musulmanes, gente saludable, protectores de animales, etc.

La empresa comercializadora de Carnes GAR, necesita una importadora, distribuidora o comercializadora, proveedora y mayorista que contenga las siguientes características:

- Accesibilidad a la ciudad de Nueva York.
- Puntos de venta en toda la ciudad.
- Poseer una red de distribución adecuada.
- Importadora de carne de res.
- Acercamiento a la comunidad musulmana.

A continuación, en la tabla 4.1 se presenta la información sobre los clientes potenciales encontrados en la ciudad de Nueva York.

Tabla 4. 1 Clientes potenciales en Nueva York			
Logo Empresa	Nombre	Dirección	Contacto
	Reliable Wholesale Meats Inc.	826 Washington Street D, New York, NY. C.p. 10014, Estados Unidos	Teléfono: 1-212-242-3597
	London Meat co	Downtown Manhattan, Meatpacking district, west Village	Teléfono: 212-727-1436 Sitio web: http://www.londonmeats.com Email: info@londonmeats.com
	Weichsel Beef Company	826, Washington street, New York, NY 10014, Estados Unidos	Teléfono: 212-675-8270
	Al Barakah	160-02 Hillside Ave, Jamaica, NY 11433	Teléfono: 212-475-1454 Email: info@albarakahusa.com Sitio web: https://albarakahusa.com/
	Big Apple Meat Market	577 9 th Avenue, New York, NY 10036.	Teléfono: 212-563-2555 Email: Sitio web: https://www.bigapplemeatmarket.com/

Referencia: Elaboración propia con información obtenida de Google y yellowpages, 2021

4.9 Estrategia de Entrada Propuesta

La estrategia de entrada es un factor crucial a la hora de exportar el producto, ya que de aquí depende el cómo llegará hacia el consumidor final.

Debido a que es un producto que incursionará por primera vez en el mercado estadounidense, es preciso realizar una estrategia adecuada para la correcta penetración del producto en el mercado estadounidense.

Existen varias estrategias que se pueden utilizar, como una estrategia de precios o una estrategia de especialización en las cuales se pueda competir ferozmente con los principales competidores.

Sin embargo, como se trata de introducir un producto a un mercado exterior por primera vez, es necesario buscar una estrategia más adecuada a la situación, que no comprometa tantos recursos para la empresa y que ayude a conseguir los objetivos de manera gradual, mediante el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

De esta forma, la propuesta de la estrategia de entrada busca cumplir ciertos objetivos para posicionar la marca, vender el producto y por consiguiente aumentar las ventas. Para esto, se cuentan con las siguientes estrategias especializadas, las cuales se irán desglosando a detalle:

- Estrategias de entrada y permanencia
- Estrategias competitivas
- Estrategias de Marketing Internacional
- Estrategias de Marketing Digital

Para empezar, se propone:

1. Estrategias de entrada y permanencia

Tabla 4. 2 Estrategias de entrada y permanencia

Estrategias	Descripción y Objetivo
<p>Alianzas estratégicas</p>	<p>Buscar empresas en el país o región donde se encuentra el mercado meta y donde se desea distribuir, vender el producto que se dediquen a un giro parecido para ofrecer el producto, de igual manera ubicar intermediarios y distribuidores para que el producto llegue a más consumidores finales. Además, localizar en caso de que sea posible empresas que vendan el mismo producto de otras marcas y que estén dispuestas a vender el producto en sus puntos de venta.</p> <p>Formalizar encuentros con posibles clientes potenciales a los que se les pueda hacer llegar el producto y que sean un puente para que la exportación sea más rápida, segura y eficiente. De igual forma, ubicar distribuidores que tengan la infraestructura necesaria para hacer llegar el producto ahorrando recursos.</p> <p>Objetivo: Aprovechar la infraestructura de otras empresas, para lograr que el producto ofrecido llegue de manera adecuada al mercado meta y que sea accesible para el consumidor final. Por lo tanto, es necesario llegar a acuerdos con los representantes de las empresas para obtener beneficios mutuos.</p> <p>Optimizar la exportación del producto para ahorrar recursos y aprovecharlos eficazmente en otras áreas de oportunidad.</p>
<p>Exportación Directa</p>	<p>Ubicar directamente a los consumidores finales y el mercado meta, para ofrecerles el producto mediante alguna plataforma digital o servicio de ventas directas para que el producto llegue a sus manos. Además, ofrecer a intermediarios que pudieran disponer del producto y ofrecerlo a sus propios clientes.</p> <p>Objetivo: En caso de no poder realizar alianzas o acuerdos con algunas empresas o intermediarios, es necesario buscar otras opciones para de esta forma hacer llegar el producto de forma eficiente al mercado meta.</p>

Referencia: Elaboración propia, 2021

2. Estrategias Competitivas

Tabla 4. 3 Estrategias competitivas

Estrategias	Descripción y Objetivo
<p>Reducir costos de producción al mínimo.</p>	<p>Establecer nuevos mecanismos de producción, así como implementar mejoras en procesos, actividades y capacitación de la mano de obra. De igual forma, adquirir nueva tecnología actualizada y a un precio accesible para implementarla de forma eficiente y eficaz.</p> <p>Objetivo: Con el fin de ahorrar costos de producción para mejorar las áreas débiles de la empresa y aprovechar oportunidades que se puedan presentar en el mercado, así como poder ofrecer precios competitivos con el fin de tener un mejor acceso al mercado.</p> <p>De igual forma, reducir los costos de producción permite manejar economías de escala.</p>

Certificaciones	<p>Obtener la certificación Halal en las instituciones adecuadas y mantenerla vigente para posibles negocios futuros.</p> <p>Obtener las certificaciones más reconocidas a nivel internacional, así como ubicar las principales certificaciones que hacen que el producto sea más atractivo hacia el mercado Meta.</p> <p>Objetivo: Debido a que el mercado meta y los consumidores finales a los que va dirigido el producto son la comunidad musulmana, es necesario obtener la carne de res con esta certificación para que pueda ser consumida por ellos.</p>
Diferenciación de Producto	<p>Diseñar un producto que sea único, diferente a los existentes en el mercado, que tenga ventaja competitiva y que se diferencie de los demás.</p> <p>Objetivo: Valor agregado al producto, posicionamiento de la marca, penetración del mercado.</p>

Referencia: Elaboración propia, 2021

3. Estrategias de Marketing Internacional

Tabla 4. 4 Estrategias de marketing internacional

Estrategias	Descripción y Objetivo
Promoción	<p>Dar a conocer mediante distintos medios información relacionada con el producto, así como especificar las características únicas que hacen diferente al producto de la competencia, tales como sus certificaciones, proceso de producción, etc.</p> <p>Dar a conocer el nombre de la empresa, así como todos los productos que ofrece y las características de cada uno, la promoción se puede realizar mediante publicidad, relaciones públicas, industriales, marketing digital, etc.</p> <p>Posicionarse en el mercado internacional para tener competitividad, es necesario establecer diferentes estrategias para una penetración en el mercado adecuada, así como definir estrategias de promoción.</p> <p>Objetivo: Presentar al mercado meta un producto de calidad que vislumbre confianza y sea atractivo para los clientes potenciales y el consumidor final.</p> <p>Además, que el consumidor final y los clientes potenciales conozcan quien está detrás del producto para brindarle la confianza de adquirir los distintos productos que se ofrece y de esta manera conocer las características.</p> <p>Por último, dar a conocer el nombre de la marca, así como sus productos que ofrece con el propósito de penetrar en la mente del consumidor y que este conozca los beneficios y características del producto.</p>
Plaza	<p>Establecer métodos de identificación de puntos de venta estratégicos, así como diseñar la logística de distribución del producto para que llegue al cliente de forma adecuada, eficaz y en tiempo.</p> <p>Objetivo: Tener más presencia en el mercado, así como ofrecer el producto en puntos de venta estratégicos para que sea más accesible hacia el consumidor final. Además, ahorrar recursos en distribución del producto.</p>
Valor al Cliente y Posventa	<p>Agregar valor al cliente, identificar las características del mercado meta y consumidores finales, saber cómo tratarlos y brindarles un excelente servicio antes, durante y después de la venta.</p>

	<p>Además, realizar un seguimiento de la venta que realicen los consumidores finales, con el fin de conocer sus opiniones y de esta forma hacer una retroalimentación, con el fin de mejorar el producto.</p> <p>Objetivo: Fidelidad de los clientes, aumentar clientes y posicionamiento de la marca. Mejorar la calidad del producto, añadir valor al cliente, autocritica y combatir debilidades.</p>
--	---

Referencia: Elaboración propia, 2021

Cabe mencionar que dichas estrategias están ordenadas cronológicamente, ya que, al entrar a un mercado nuevo, sobre todo en el extranjero, es importante enfatizar en la forma de entrar a dicho mercado, para después analizar los aspectos técnicos y detalles del producto y para finalizar ahondar en la campaña de marketing para que llegue a la mente del consumidor final.

4. Estrategias de Marketing Digital

Tabla 4. 5 Estrategias de marketing digital

Estrategia	Descripción y objetivo
Creación de página web	<p>Creación de página web a través de Wordpress o Google Workspace Enlazar la página web a las redes sociales y al correo electrónico de contacto</p> <p>Objetivo: dar a conocer la empresa y el producto y brindar confianza a los clientes respecto a la seriedad y formalidad de la compañía.</p>
Redes sociales	<p>Utilizar las redes sociales para dar a conocer y promocionar el producto Crear una cuenta de Facebook e Instagram Enlazar ambas redes a la página web de la empresa</p> <p>Objetivo: promocionar el producto a través de redes sociales y atraer clientes</p>
Publicidad	<p>Crear anuncios publicitarios Compartir nuevo contenido en redes sociales de manera periódica</p> <p>Objetivo: ampliar el mercado objetivo, es decir, que más personas conozcan el producto</p>
Búsqueda	<p>Pagar publicidad en Facebook e Instagram Pagar publicidad en Google para aparecer en la barra de búsqueda de los usuarios y uso de Keyword Research. Uso de SEO mediante Google ADS.</p> <p>Objetivo: que aparezca el producto en internet cuando las personas realicen una búsqueda de temas relacionados</p>
Utilizar herramientas de medición	<p>Uso de Google Analytics y Google ADS Usar Wordpress para acceder a estadísticas y mejorar los motores de búsqueda y el rendimiento.</p> <p>Objetivo: obtener estadísticas mediante estas herramientas para evaluar el comportamiento del mercado y la efectividad del plan de marketing, así como los niveles de ventas para poder ir adecuando las estrategias.</p>

Referencia: Elaboración propia, 2021

4.10 Investigación de Mercados

Es preciso recalcar la importancia de la investigación de mercados, de acuerdo con el autor McDaniel en su libro *Investigación de Mercados* dice que ésta “es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección.” (McDaniel & Gates, 2016)

Esta investigación nos brindará información para la toma de decisiones y conocer mejor el mercado, así como entender cuáles son las motivaciones, gustos, comportamiento, características del mercado meta y consumidor final al que va dirigido el producto.

Asimismo, es importante señalar los mercados de donde Estados Unidos importa su carne de res, lo cual puede observarse en la tabla 4.6.

Tabla 4. 6 Principales países proveedores de carne bovina a EUA					
Exportadores	Valor Importado en 2019 (miles de USD)	Saldo Comercial en 2019 (miles de USD)	Participación de las importaciones para EUA	Cantidad Importada	Unidad de Medida
Mundo	2,119,512	483,573	100	414,006	Toneladas
Australia	899,352	-898,487	42.4	173,322	Toneladas
Nueva Zelanda	621,033	-620,441	29.3	124,942	Toneladas
Nicaragua	236,303	-235,831	11.1	49,636	Toneladas
Uruguay	170,584	-169,852	8	28,621	Toneladas
México	73,251	6,682	3.5	15,022	Toneladas
Canadá	44,378	-18,126	2.1	9,662	Toneladas
Costa Rica	28,225	-13,784	1.3	6,448	Toneladas
Irlanda	20,173	-19,687	1	3,333	Toneladas
Argentina	9,161	-9,123	0.4	1,433	Toneladas

Referencia: Trademap.org, 2020

Con base en lo anterior, se deduce que México es de los principales proveedores de carne de Estados Unidos, además se señala que México es el único país que presenta un saldo comercial positivo.

Para continuar, en la tabla 4.7 se presentan los mercados hacia donde México exporta carne de bovino:

Tabla 4. 7 Principales países importadores de carne de res en México

Importadores	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
Mundo	94.266	95.916	125.521	155.106	124.202
Estados Unidos de América	39.543	51.843	55.170	55.014	62.006
Japón	36.524	18.330	29.548	40.869	42.630
Corea, República de	1.019	5.961	6.044	11.720	19.566
Canadá	153	1.967	2.298	1.394	0
Chile	0	1.442	2.441	1.607	0
China	0	0	208	1.258	0
Costa Rica	1.091	1.575	0	0	0
Cuba	77	0	0	896	0
Honduras	68	0	0	241	0
Hong Kong, China	14.566	14.658	29.078	41.049	0

Unidad: miles de USD
Referencia: Trademap.org , 2020)

En consecuencia, tomando como referencia la tabla 4.7, podemos decir que Estados Unidos es el principal mercado meta para la carne de res mexicana, esto debido a múltiples factores como la cercanía, el precio, el tratado comercial, etc. Además, en el portal ExportaMX (2020), se muestran las oportunidades de exportación que existen para el mercado mexicano; mientras que en la imagen 4.3 se presentan los países atractivos para exportar:

Carne deshuesada, de bovinos, congelada

Oportunidades de exportación



Imagen 4. 3 Países con oportunidades de exportación de carne bovina

Referencia: Exporta MX, 2018

Obteniendo más datos de la página de Exporta MX (2018) se presenta un análisis completo de cómo se encuentra el mercado de la carne alrededor del mundo, en la imagen 4.4, tenemos los principales países importadores de carne y en la imagen 4.5 encontramos los principales países exportadores de carne en el mundo, los cuales serían los principales competidores de la empresa.

Principales importadores
(datos del último año disponible)

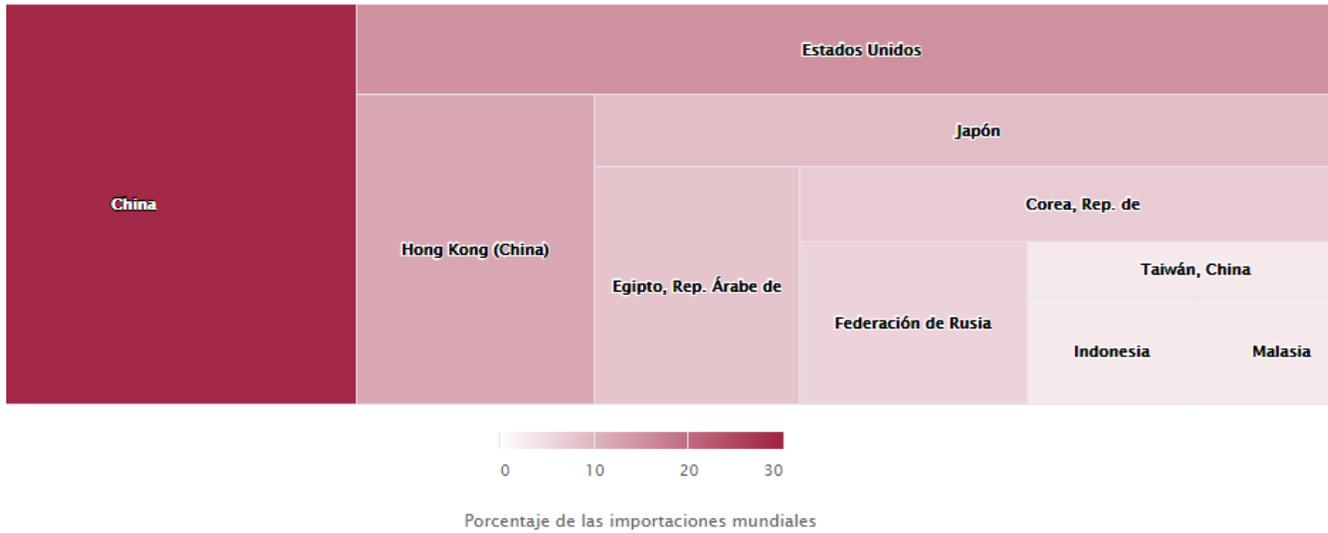


Imagen 4. 4 Principales países importadores de carne

Referencia: ExportaMX, 2018

Principales exportadores
(datos del último año disponible)

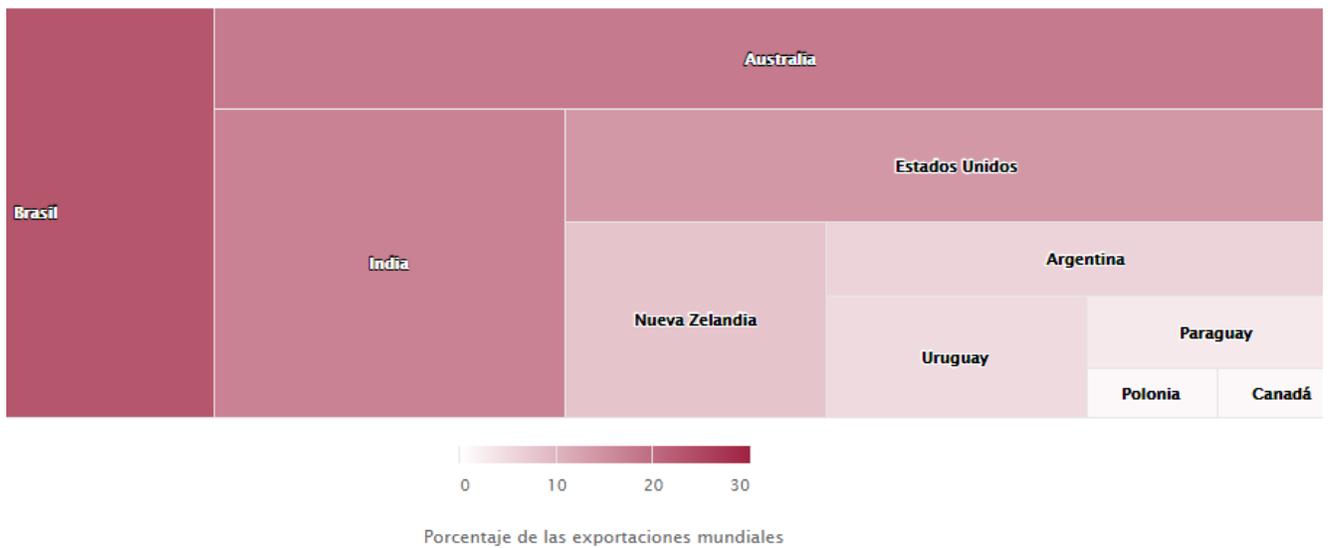


Imagen 4. 5 Principales países exportadores de carne

Referencia: ExportaMx, 2018

Continuando con el análisis es importante verificar los datos de una segunda fuente para corroborar el potencial de exportación de la carne bovina hacia el mercado extranjero, por lo que de acuerdo con el sitio web del International Trade Center (2021) con su herramienta de Export Potential Map, al realizar la búsqueda para analizar el potencial de exportación de carne bovina desde México nos presenta los resultados que se presentan en la Imagen 4.6.

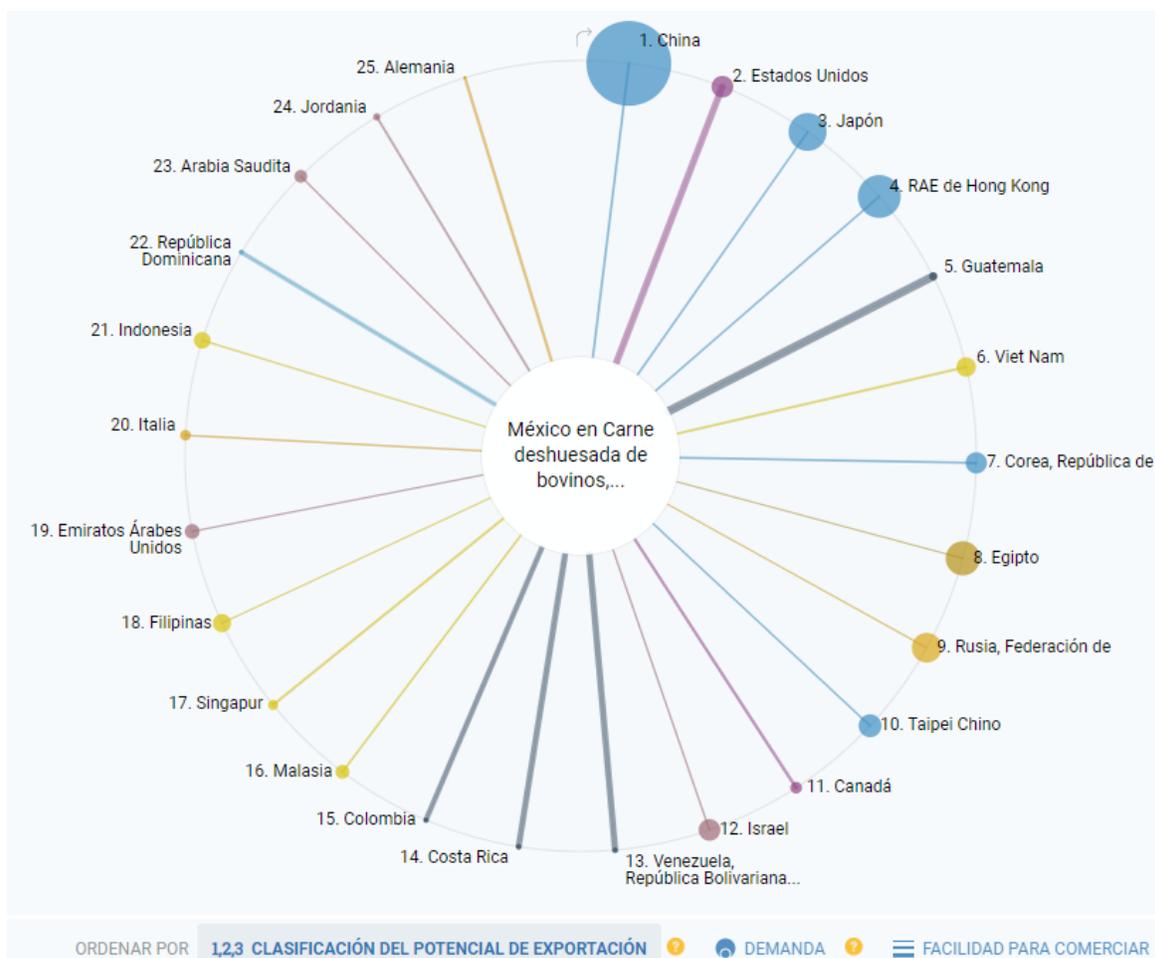


Imagen 4. 6 Potencial de exportación de carne bovina desde México ITC

Referencia: ITC, 2021

De la Imagen 4.6 se deduce que los mercados con mayor potencial de exportación de carne deshuesada de bovinos, congelada provenientes de México son China, Estados Unidos, y Japón. México tiene lazos comerciales más fuertes con Guatemala. China es el mercado

con el mayor potencial de demanda de 020230 Carne deshuesada de bovinos, congelada, seguido de Estados Unidos.

Por otro lado, como datos relevantes para esta investigación, se presenta en la tabla 4.8, la producción y consumo de carne en Estados Unidos y en México:

Tabla 4. 8 Consumo y producción de carne bovina en México y EUA		
	México	Estados Unidos
Producción de carne bovina	2 millones de toneladas	12.7 millones de toneladas
Consumo de carne bovina	65 kg por persona al año	120 kg por persona al año

Referencia: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, El Economista y USDA, 2019

De la imagen 4.6 puede observarse que Estados Unidos es el principal país al que México exporta carne de bovino. En la tabla 4.8 puede observarse que aun cuando la producción de carne de Estados Unidos es muy alta, también lo es su consumo, por lo que requiere importar grandes cantidades de carne, siendo México uno de sus principales proveedores.

Comunidad Musulmana en Nueva York

La ciudad de Nueva York es una de las ciudades más diversas en el mundo con residentes de cualquier nacionalidad, etnia y grupo social.

Con referencia al Pew Research Center (2010) la comunidad musulmana se concentra mayormente en los estados de Illinois, Virginia, Nueva York y Nueva Jersey. (Wikipedia, 2020).

Cabe destacar lo mencionado con anterioridad en relación con estimaciones de la New York Foundation (2011) la población musulmana en la ciudad de Nueva York en el año 2011 era de 700,000 musulmanes y que para el año 2020 se considera una población superior al millón de musulmanes (NFY, 2011), lo que genera oportunidad para este proyecto.

De acuerdo con el estudio publicado por la revista *Muslims for American Progress* (ISPU, 2018), la comunidad musulmana en Nueva York, destaca por desempeñarse en distintas áreas laborales que comprenden desde doctores, ingenieros, oficiales de policía, maestros, empresarios, taxistas, farmacistas, fisioterapeutas y vendedores de comida.

Además, el principal gasto de la familia musulmana es en comida y servicios de comida, muy por arriba del alojamiento, servicios del hogar, seguros o pensiones, entretenimiento y educación. Comparado con la nación en general el musulmán neoyorkino gasta 36% más que el ciudadano americano promedio en total de gasto (ISPU, 2018).

De acuerdo con el reporte de DinarStandard (2019) llamado *State of the Global Islamic Economy Report* el gasto musulmán mundial en alimentos es arriba de \$1.37 billones de dólares en 2018. Además, que su gasto en alimentos equivale al 17% del gasto promedio global en alimentos.

En cuanto a la economía islámica global se tiene que los tres principales países en producir alimentos Halal son Emiratos Árabes Unidos, Malasia y Brasil. En tanto, que en el año 2020 los principales sectores de crecimiento en la alimentación halal son el sector de: ingredientes Halal, comida Halal, comidas y snacks a base de carne, tecnología para alimentos Halal, conceptos minoristas y productos Halal en e-commerce (DinarStandard, 2019).

Impacto del COVID-19 en la Comida Halal

De acuerdo con el nuevo reporte publicado por DinarStandard (2021) denominado *State Of the Global Islamic Economy Report 2020/21*, menciona que el impacto del Covid-19 en la comida Halal incremento algunos aspectos tales como: iniciativas de seguridad alimentaria, comercio electrónico, entregas, cocinas virtuales, alimentos saludables de etiqueta limpia, sustitutos de botanas y comidas., proteínas, comida a base de plantas, comida hecha en casa,

etc. En cuanto que lo que tuvo un desempeño a la baja, debido al confinamiento fueron las salidas a comer y los servicios de comida de negocio a negocio (B2B).

Además, la pandemia ha cambiado el comportamiento del consumidor afectando las ventas en forma positiva y negativa según el giro de negocio. Uno de los aspectos a recalcar es el notable incremento de las ventas en las llamadas “cloud kitchens” o cocinas en la nube que tiene una tendencia al alza desde el 2020.

En este nuevo estudio menciona que los tres principales mercados de consumo de alimentos Halal en el 2019 son: Indonesia, Bangladesh y Egipto.

4.10.1 Segmentación de Mercado

Philip Kotler (2012) en su libro *Fundamentos de Marketing*, menciona que: “El mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tiene necesidades y características comunes a los que la empresa u organización decide servir”

Para empezar, es necesario aclarar que, aunque aparentemente el mercado meta de la carne Halal es único, esto debido a que esta certificación es orientada para la comunidad musulmana, hoy en día los consumidores de este producto se han ido incrementando, especialmente entre la población que gusta de comer sano y que disfruta de practicar actividades deportivas. De igual manera otro segmento de mercado es el de la población que protege a los animales y los que están al cuidado del ambiente. Por último, se encuentran los restaurantes.

Además, es preciso destacar la importancia del principal mercado meta al que va dirigido nuestro producto, el cual se va a encargar de hacer llegar el producto directamente hacia los demás clientes potenciales. Este segmento del mercado meta está formado por los mayoristas, proveedores, distribuidores, importadores y corredores.

Nuestro producto de carne Halal está orientado a diferentes mercados meta, los cuales se detallan a continuación:

- a) Musulmanes. La comunidad musulmana ha sido parte de la ciudad de Nueva York desde antes de que fuera fundada. Informes muestran que los musulmanes llegaron a esa zona como parte de un asentamiento holandés de New Amstedarm que data del año 1600. Los musulmanes practican el Islam, que es su religión, la cual solo les permite consumir alimentos cárnicos que contengan la certificación Halal.

De acuerdo con el estudio de mercado de ISPU (2018), aproximadamente 3.5 millones de musulmanes viven en los Estados Unidos. Los cuales son en promedio más jóvenes que la población en general, con aproximadamente 2.05 millones de adultos.

Además, el 22.3% de musulmanes americanos viven en la ciudad de Nueva York y su comunidad está creciendo rápidamente por la inmigración, reproducción y conversión. Para el año 2016, alrededor de 778,767 musulmanes vivían en Nueva York, casi el 9% del total de la población que para ese año era de 8,583,000 habitantes.

- b) Gente saludable. Este tipo de población se preocupa por su aspecto físico, por lo que cuidan lo que comen, analizando los nutrientes, vitaminas y el contenido de la comida. Además, tienen una rutina de actividad física con el fin de estar en mejor forma y tener mejor salud física y mental.

La carne Halal es más sana que otras carnes que existen en el mercado. Esto se debe a que cuenta con la certificación Halal, la cual garantiza que el animal tuvo una buena vida en un ambiente natural, libre de toxinas y sin alimentos industriales. De igual forma, cabe señalar que el tipo de sacrificio se realiza drenando la sangre del animal por lo que se reduce la cantidad de toxinas que pueden dañar la salud de la población.

Además, la carne Halal aporta gran cantidad de vitaminas, proteínas, aminoácidos y ácido linoleico lo cual ayuda a adelgazar, aumentar la fuerza y masa muscular, así como proteger al corazón y mejorar la memoria.

Igualmente, la población de la ciudad de Nueva York es una de las más sanas en Estados Unidos, de acuerdo con Américas Health Rankings (2020) el ejercicio incrementó un entre 2017 y 2019 del 19.8% al 24.1%. También, el New York State Department (2018) menciona que entre los distritos de la ciudad de Nueva York donde se encuentra la mayor cantidad de adultos que realizan actividad física con el 79.7% se encuentran en Manhattan.

- c) Protectores de Animales. Este tipo de personas son los que se hacen cargo de los animales, es decir, no solo los cuidan, sino que también los alimentan, protegen su hábitat y los protegen contra maltrato y abuso animal. En el caso de las granjas donde se crían animales para engorda, ellos buscan mejorar la calidad de vida del animal y que tengan una muerte humanitaria. Es por ello que buscan carne con certificación Halal, ya que ésta garantiza una buena calidad de vida para el bovino.

- d) Protectores del medio ambiente. Este grupo de personas es muy parecido al anterior, con la diferencia de que ellos protegen todo el medio ambiente natural realizándolo de manera individual o grupos y también mediante organizaciones. Sus principales objetivos son el de conservar los recursos naturales y los ecosistemas naturales existentes a fin de reparar el daño y revertirlo. Además, están motivados para preservar el ambiente, por eso ellos prefieren el consumo de carne certificada ya que es cuidadosa con el medio ambiente, pues la forma de criar al ganado no genera residuos dañinos al medio.

- e) Proveedores, mayoristas, distribuidores, importadores y corredores. Con el fin de que el producto llegue al consumidor final como los mencionados anteriormente y, que de esta forma ellos puedan encontrar el producto en cualquier supermercado, carnicería, tienda de carne o tiendas locales para adquirirlo, es necesario llegar a un acuerdo con proveedores, mayoristas, etc. para que ellos acepten nuestro producto y de esta forma distribuirlo a estos lugares y sus propios clientes con el fin de que el mercado meta puede obtenerlo.

- f) Restaurantes. De igual forma al anterior, con el fin de alcanzar a los otros segmentos del mercado meta, es preciso ofrecerlo a los restauranteros para que ellos lo ofrezcan a sus clientes y de esta forma puedan consumirlo y saborearlo dentro de sus instalaciones. Los restaurantes de comida Halal son comunes en la ciudad de Nueva York, por lo que es necesario realizar acuerdos con restaurantes de carne para persuadirlos de ofrecer nuestro producto, el cual es más sano y de mejor calidad que otras marcas.

Estos son los principales segmentos de mercado al que puede ir dirigido nuestro producto. En el siguiente apartado se presenta un análisis de los principales competidores en la zona.

4.11 Competencia

Realizando un análisis de los competidores existentes en los Estados Unidos y específicamente en la ciudad de Nueva York, nos encontramos que existe mucha competencia en la región desde grandes empresas multinacionales hasta una variedad de empresas nacionales y locales que se dedican a la venta, distribución y producción de carne Halal. Por razones de investigación seleccionamos las más destacadas. Por lo que los principales proveedores de carne *Halal* en la región son:

American Foods Groups



Imagen 4. 7 Logo de American Foods Group

Referencia: American Foods Group, 2020

Es una familia de empresas integrada verticalmente para permitir un control de todos los aspectos de producción. De esta manera pueden controlar de dónde viene su carne. Además, proveen alimentación de calidad a su ganado y mantienen relaciones a largo plazo con rancheros dentro del medio oeste.

Este grupo es la quinta compañía más grande procesadora de carnes en los Estados Unidos; procesa y envía más de 5 millones de libras. Cuentan con más de 4,500 empleados alrededor del país. Cabe destacar que es una empresa privada y familiar desde hace más de 70 años y de acuerdo con su información en el sitio web American Foods Groups (2020), así pretenden mantenerse.

También cuentan con marcas familiares confiables, que se encuentran en cada cafetería, escuela, canchas y tiendas de comestibles del país. Hoy en día, sirven a más de 40 naciones y son líderes en proveer carne *Halal* en los Estados Unidos y mercados internacionales. Llevan más de 35 años como miembros de la U.S. Meat Export Federation.

Hal&Al Meats & Provisions



Imagen 4. 8 Logo Halal Meats & Provisions

Referencia: Hal&al Meats and provisions, 2020

Esta empresa es proveedora del área metropolitana de la ciudad de Nueva York contando solamente con la carne de la más fina calidad y productos cárnicos, los cuales están debidamente certificados en el sacrificio de la res por las autoridades religiosas más importantes en el estado de Nueva York, así como en Estados Unidos. Ofrecen una gama completa de carnes frescas y congeladas, las cuales son sacrificadas humanamente, además de estar preparadas y etiquetadas según las especificaciones precisas de sus clientes.

Actualmente, atienden una amplia y creciente variedad de restaurantes, empresas de banqueteras, salones de comida y cafeterías, así como a numerosos vendedores, mayoristas y minoristas de carne en Nueva York.

Cargill Meat Solutions



Imagen 4. 9 Logo Cargill Meat Solutions

Referencia: Cargill Meat Solutions, 2020

Es una subsidiaria del gigante multinacional de agronegocios Cargill Inc. con sede en Minneapolis. En el 2008 fue la empresa privada más grande de América.

Produce carne vacuna, de pavo, de cerdo y de pollo fresca, congelada y cocida, y proteínas de huevo, salsas, sopas, productos listos para consumir, golosinas para animales y subproductos para clientes minoristas del sector de alimentos y de ingredientes para alimentos (Cargill, 2022). Está ubicada en el corazón agrícola de Estados Unidos. Las oficinas centrales de Cargill Protein están en Wichita, Kansas, por lo que cuentan con una ubicación central desde la que se suministran productos a clientes locales e internacionales.

Los productos que ofrece en el mercado son: carne de res, pavo, cerdo y pollo, grasas y aceites, productos de belleza y cuidado personal, harina de maíz, fármacos, proteínas, texturizantes, edulcorantes, entre otros.

JBS Beef



Imagen 4. 10 Logo JBS

Referencia: JBS, 2020

Es una empresa líder en el procesamiento de carne de res y puerco en los EUA y Canadá. Son accionistas mayoritarios de la corporación Pilgrim's Pride, que es la segunda más grande compañía de aves de corral en los EUA; la cual también tiene operaciones en México. Cuenta con más de 240,000 trabajadores en el mundo y más de 300 plantas de producción y exporta a más de 150 países. Cabe destacar que esta empresa empezó en el país de Brasil en el año de 1953 y es líder en exportación de carne en la región de Sudamérica y África.

Honig's Happy Valley Meat Company



Imagen 4. 11 Logo Happy Valley Meat Co.

Referencia: HappyValleyMeat, 2020

Esta empresa es una de las principales distribuidoras de carne de la región. Su principal objetivo es el de mejorar las condiciones de vida de los animales. Proveen de carne a restaurantes y hogares.

Sus productos vienen de pequeñas granjas locales, las cuales desean surtir a las áreas urbanas, pero que por la falta de tiempo, infraestructura, tamaño y recursos para transportar sus productos cárnicos no pueden realizarlo de manera directa. Por lo que, esta compañía compra los animales enteros y trabajan con los pequeños procesadores de carne para dividir la carne y vender cada parte a quien lo requiera.

Emir Halal food



Imagen 4. 12 Logo Emir Halal food

Referencia: Emir Halal, 2020

Emir halal es un servicio que provee de carne Halal de alta calidad, fresca y deliciosa y productos cárnicos. Sus instalaciones son aprobadas por la USDA.

Esta empresa es proveedor local por lo que consigue sus productos de las granjas locales que se encuentran en todo el estado de Nueva York.

Estas compañías multinacionales y nacionales son los principales competidores que se encontraron en el Estado de Nueva York, debe hacerse énfasis que existe una variedad de granjas locales en el estado que surten de carne Halal a la ciudad de Nueva York.

En el siguiente punto se abordarán las barreras de entrada que existen a la hora de exportar carne de México a Estados Unidos y por consiguiente al estado de Nueva York.

4.12 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada son obstáculos a los cuales se tiene que enfrentar nuestro producto para poder penetrar en el mercado destino. Pueden considerarse como barreras de entrada las economías de escala, las restricciones legales impuestas por el gobierno o los altos requerimientos de capital para ingresar a la industria.

Cabe señalar, que este concepto fue popularizado por el autor Michael Porter en su libro “Ser Competitivo” en el cual destaca siete barreras principales. Para el autor las barreras de entrada son obstáculos de diversos tipos que complican el ingreso de empresas, marcas o productos nuevos a un mercado extranjero. Por lo que, en definición de Porter (2008) “las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes” (Porter, 2008).

Las barreras de entrada en general pueden clasificarse en: legales, naturales y estratégicas. Las primeras corresponden a aquellas con las cuales por alguna disposición legal se impide o se dificulta la entrada de nuevas empresas a la industria. Las segundas derivan fundamentalmente de la tecnología y de la situación de mercado con relación a dicha tecnología. Estas barreras se manifiestan cuando las empresas establecidas pueden producir

con costos menores a las empresas nuevas. El tercer tipo de barreras son aquellas que construyen las propias empresas a través de acciones estratégicas. Éstas pueden enmarcarse en un contexto de competencia dinámica por mantener una posición en el mercado, por ejemplo: la localización, el control de recursos, los precios, etc.

En el presente proyecto, se estima que las barreras de entrada a las que puede enfrentarse la empresa principalmente son de tipo natural, pues existen productores de carne en Estados Unidos que se dedican al mismo tiempo a comercializar sus productos, por lo que hay que evaluar los precios que ofrecen dichos productores con respecto al costo de producción en México.

Una de las ventajas que tiene México debido a su relación con Estados Unidos es que se cuenta con un tratado de libre comercio. Tal y como se mencionó en capítulos anteriores, dicho tratado se ha modificado recientemente, cambiando de nombre de lo que anteriormente se conocía como TLCAN a T-MEC.

De esta manera, el T-MEC brinda distintas oportunidades para que la región de Norte América pueda ser cada vez más competitiva. Anteriormente, se abordó lo relacionado con el T-MEC, por lo que aquí únicamente se retoman algunos aspectos que pueden considerarse importantes para este proyecto:

- Existen nuevos capítulos de comercio digital, medio ambiente, anticorrupción, buenas prácticas regulatorios y pymes.
- El impacto debe evaluarse por industria y producto específico.
- Intercambio de mejores prácticas.
- Se contará con certidumbre para importadores y exportadores de la región,
- Se reconoce la participación de las pymes en las cadenas de suministro regionales y se vigilara que se impongan medidas razones para fomentar su participación.

Es decir, la existencia del T-MEC ofrece a los exportadores la ventaja de reducir las barreras de entrada de tipo legal, por lo que permite enfocarse en analizar los otros tipos de barreras de entrada. Dicho lo anterior, a continuación, mencionaremos las barreras arancelarias y no arancelarias con las que puede ser afrontado nuestro producto.

4.12.1 Barreras Arancelarias

De acuerdo con el sitio web de Market Access (2020), se verificaron las barreras arancelarias que podría tener nuestro producto de carne bovina congelada y deshuesada, en donde se encontró lo siguiente:

Derechos de aduana ⓘ

Por producto 02023002 – High-qual. beef cuts, boneless, processed, frozen, descr in gen. note 15 of the HTS
 Exportado desde México a Estados Unidos de América
 Año arancelario: 2020 (HS Rev.2017)
 Fuente: ITC (Market Access Map)

Régimen arancelario ⓘ	Arancel aplicado ⓘ	EAV ⓘ	Nota
MFN duties (Applied) ⓘ	4%	4%	
Preferential tariff for Mexico ⓘ	0%	0%	Detalles del acuerdo comercial ▼

Remedios comerciales ⓘ

Por producto 02023002 – High-qual. beef cuts, boneless, processed, frozen, descr in gen. note 15 of the HTS
 Exportado desde México a Estados Unidos de América
 Fuente: ITC (Market Access Map)

Estados Unidos de América no aplica ningún remedio comercial en el producto seleccionado

Imagen 4.13 Búsqueda de barreras arancelarias en el sitio web Market Access

Referencia: MarketAccess, 2020

Tal y como se puede observar en la Imagen 4.12, el gobierno de Estados Unidos generalmente aplica un arancel del 4% a los productos cárnicos provenientes de otro país, pero en el caso de México por tener un acuerdo comercial tiene un arancel preferencial del 0%. Dicho factor representa una ventaja que se tiene que aprovechar para exportar nuestro producto. Además, en la exportación de este tipo de producto no se presenta ningún remedio comercial por parte de los EUA hacia el producto mexicano.

En el siguiente apartado se detalla la fracción arancelaria del producto a exportar.

4.12.2 Fracción arancelaria

La fracción arancelaria de la carne bovina congelada deshuesada es la 0202.30 correspondiente al Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI). A continuación, en la tabla 4.9 se muestra el desglose de esta:

Tabla 4. 9 Desglose de la fracción arancelaria de la carne bolada deshuesada

Sección	I	Animales vivos y productos del reino animal
Capítulo	02	Carne y despojos comestibles
Partida	02.02	Carne de animales de la especie bovina, congelada
Subpartida	0202.30	Deshuesada
Fracción	0202.30.01	Deshuesada

Referencia: Elaboración propia con base en la Ley de Impuestos General a la Importación y Exportación 2007, 2021

Ahora, de acuerdo con la estructura jerárquica de la tabla de correlación entre la tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (TIGIE) y el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIÁN), se muestra la fracción arancelaria en la tabla 4.10:

Tabla 4. 10 Fracción arancelaria de carne bovina congelada deshuesada

Código TIGIE	Descripción TIGIE	Código SCIÁN	Descripción SCIÁN
0202.30.01	Deshuesada	311612	Corte y empaclado de carne de ganado, aves y otros animales comestibles

Referencia: Elaboración propia con base en el SCIÁN, 2021

4.12.3 Barreras No arancelarias

Aunque México tenga un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, existen ciertas barreras no arancelarias que se deben analizar, ya que al ser un producto de origen animal es necesario cumplir ciertos requisitos que marca la ley estadounidense, que son establecidas por diferentes organismos tales como: *United States International Trade Commission* (USITC), *United States Department of Agriculture* (USDA) y el *Food Safety and Inspection Service* (FSIS).

Es preciso analizar a detalle cada uno de los requisitos que estos organismos establecen para permitir la llegada y comercialización de productos cárnicos al país estadounidense. Algunos de los puntos que tratan dichos organismos son: requisitos de etiquetado, requisitos de empaquetado, requisitos de certificación, condiciones de transporte y almacenaje, requisitos de inspección, requisitos de empaque, requisitos de mercado, historial de procesamiento, prácticas de higiene, aranceles especiales, barreras técnicas de intercambio, medidas sanitarias y fitosanitarias, entre otras.

El certificado de origen sirve para determinar si las mercancías importadas al país pueden beneficiarse de la reducción o eliminación del pago de impuestos de aduana que permite el Tratado de Libre Comercio. Actualmente, con el T-MEC se estableció que se elimina el formato del certificado de origen para solicitar el trato arancelario preferencial, por lo que la certificación podrá efectuarse mediante cualquier documento comercial, siempre que contenga los elementos mínimos de información que se señalan en el Anexo 5-A del T-MEC y se permitirá que la certificación de origen sea emitida por el exportador, por el productor o incluso por el importador. Esto último está sujeto a un periodo de transición para su implementación de hasta 3.5 años posteriores a la entrada en vigor del Tratado (Grupo Galván, s/a). (En el Apéndice III de este proyecto se encuentra un formato predefinido por la paquetería UPS, que contiene todos los requisitos establecidos).

De acuerdo al Anexo 5-A del T-MEC, la certificación de origen para realizar una solicitud de trato arancelario preferencial conforme al Tratado, debe incluir los siguientes elementos:

- Certificación de Origen por el importador, exportador o productor.
- Certificador: Nombre, cargo, dirección, número telefónico, e-mail.
- Exportador: Nombre, dirección, e-mail, teléfono.
- Productor: Nombre, dirección, e-mail, teléfono.
- Importador: Nombre, dirección, e-mail, teléfono.
- Descripción y clasificación arancelaria de la mercancía en el SA.

- Criterio de Origen.
- Periodo global.
- Firma Autorizada y fecha.

De la misma forma, se hace énfasis en el etiquetado del producto, ya que de acuerdo a la FSIS (2020) las características de etiquetado necesarias son:

- Nombre del producto
- Leyenda de Inspección
- Declaración de manejo
- Declaración de Peso Neto
- Declaración de Ingredientes
- Dirección y país de origen
- Fecha de caducidad
- Numero de lote
- Panel de factores nutricionales
- Instrucciones de manejo seguro
- Declaraciones y reclamos especiales (Certificaciones, aseveraciones, etc.).

*Toda la información tiene que ser presentada en el idioma Inglés.

Para finalizar, es importante recalcar la importancia de cumplir al 100% los requisitos que se presentan en cada uno de los aspectos antes mencionados para que de esta manera el producto a exportar llegue a su destino y sea atractivo para el mercado meta y sus consumidores finales.

En el siguiente capítulo se aborda lo relacionado a las operaciones de exportación.

5 Operaciones para la exportación

En este capítulo se abordan las cuestiones relacionadas con la logística para la exportación del producto, las partes involucradas en el proceso, los plazos, requisitos, regímenes aduaneros aplicables y el canal de distribución.

5.1 Logística y Distribución

De acuerdo con Ramírez (2015) la logística es la gestión del flujo y de las interrupciones de insumos y/o personas asociadas a una empresa. Comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de productos y su distribución a los clientes.

La maquila del ganado para la producción de los cortes que actualmente comercializa la empresa se lleva a cabo en el Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan TIF 101, ubicado en el municipio de Tierra Blanca, Ver., como se ha comentado anteriormente, sin embargo, derivado de los análisis realizados a los distintos factores que afectan la exportación y en aras de buscar las condiciones óptimas para realizarla, se propone que el sacrificio del ganado para la producción Halal se lleve a cabo en un rastro más pequeño, por las condiciones en las que se debe realizar el sacrificio de las reses. En el apartado de aspectos del precio y en el análisis financiero se abordarán con detalle los motivos para tomar esta opción.

El rastro que se plantea para la producción Halal, se encuentra ubicado en el municipio de la Antigua, Veracruz. Para llevar a cabo el traslado del producto desde el rastro hasta la ciudad de Nueva York, es necesario realizar funciones que incluyen la gestión de rutas, costos de transporte, procesamientos de pedidos, etc.

Para la exportación de la carne bovina congelada se debe contratar un flete. El producto deberá ser transportado en cajas de embalaje sobre pallets de madera en un contenedor

refrigerado con una temperatura controlada de -18°C durante todo el transporte. Las cajas de embalaje deberán ser empleadas para evitar golpes o la caída del producto durante el transporte, que pueda afectar la calidad del producto, como se muestra a continuación:



Imagen 5. 1 Embalaje del producto para transporte

Referencia: Icontainers, 2020

La logística para el presente proyecto de carne bovina congelada a Nueva York se realizará por vía terrestre saliendo del Municipio de la Antigua, Veracruz, recorriendo el estado de Veracruz con dirección al norte. Pasará por la aduana de Matamoras y continuará su ruta terrestre con dirección a Nueva York.



Imagen 5. 2 Detalles de la ruta terrestre de la Antigua a Nueva York

Referencia: Searates, 2020

De igual forma con información extraída del sitio web distancias himmera, en la imagen 5.3 se puede observar el tiempo estimado de viaje desde la Antigua, Veracruz hasta la ciudad de Nueva York, el cual en la ruta más favorable es de 2 días con 2 horas, recorriendo una distancia de 4,102 km.

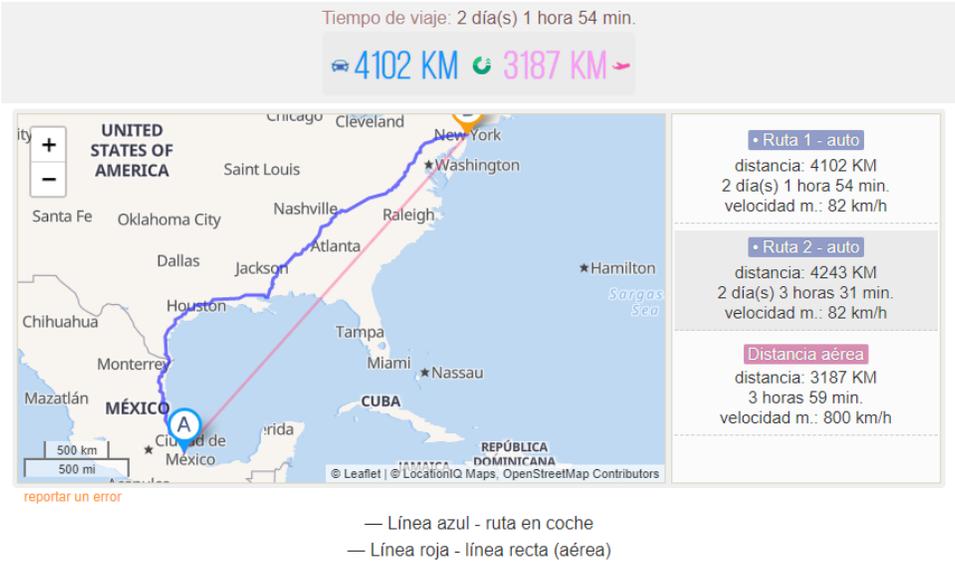


Imagen 5. 3 Tiempo estimado de viaje y distancia

Referencia: distancias.himmera, 2020

Por último, se buscó información sobre empresas que se encargan del traslado de mercancía vía terrestre para cotizar los costos de envío, características, entre otros, para tomar la mejor decisión sobre la empresa que se encargará de enviar la mercancía hacia los clientes. Dicha información se especifica en el capítulo 7 que corresponde al análisis financiero.

5.1.1 Regímenes aduaneros

De acuerdo con el artículo 90 de la Ley Aduanera, los regímenes aduaneros se dividen en seis rubros: definitivo, temporal, depósito fiscal, tránsito de mercancías, elaboración, transformación o reparación, recinto fiscalizado y recinto fiscalizado estratégico. A su vez,

el régimen definitivo se divide en: importación y exportación. Para este caso en específico se utilizará el régimen de exportación definitiva.

El régimen aduanero que se utilizará tiene su fundamento en el Artículo 95 de la Ley Aduanera que señala: “Los regímenes definitivos se sujetarán al pago de los impuestos al comercio exterior y, en su caso, cuotas compensatorias, así como al cumplimiento de las demás obligaciones en materia de regulaciones y restricciones no arancelarias.”

De acuerdo con el Artículo 102 de la misma Ley, el régimen de exportación definitiva consiste en la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado.

Por ello, este es el régimen adecuado para la exportación de carne bovina hacia Nueva York.

5.1.2 Recinto fiscal, recinto fiscalizado y recinto fiscalizado estratégico

Para continuar, es importante describir cada uno de los recintos para que con base a esto se determine cuál es el adecuado para satisfacer las necesidades de este proyecto de exportación.

En primer lugar, el recinto fiscal de acuerdo con el sitio web de Logística y Aduana (2015) basado en el Art. 14 de la Ley Aduanera, es aquel lugar donde las autoridades aduaneras realizan indistintamente las funciones de manejo, almacenaje, custodia, carga y descarga de las mercancías de comercio exterior, fiscalización, así como el despacho aduanero de las mismas. Es decir, se encuentra administrado por la propia autoridad aduanal.

En segundo lugar, de acuerdo con el Artículo 14 de la Ley Aduanera, el recinto fiscalizado se refiere a un lugar administrado por particulares donde el SAT otorga concesión para que los particulares presten los servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías, en inmuebles ubicados dentro de los recintos fiscales (Logística y Aduanas, 2015).

Por último, pero no menos importante, el recinto fiscalizado estratégico de acuerdo con el SAT (2020) es un inmueble ubicado dentro de la circunscripción de cualquier aduana, el cual se habilita para la introducción de mercancías bajo el régimen aduanero. Una vez que se otorga la habilitación del inmueble, se está en posibilidad de que una tercera persona obtenga la autorización para destinar, dentro del mismo, las mercancías al régimen aduanero de recinto fiscalizado estratégico, conocidos como operadores del régimen (SAT, 2020).

Nuestro producto de exportación de carne bovina con certificación Halal que llegará a Estados Unidos saldrá de la Antigua, Veracruz y pasará por la aduana ubicada en Matamoros, Tamaulipas, por lo que se trata de un recinto fiscal.

5.1.3 Reglas Generales de Comercio Exterior 2020

Las Reglas Generales de Comercio Exterior son normas que se actualizan de manera anual, publicadas por la autoridad aduanera y el gobierno federal, con el objetivo de dar a conocer los procesos mediante el cual se deberán llevar a cabo los trámites y procesos para presentar mercancías ante la aduana y autoridades correspondientes. Estas reglas son de mucha importancia dentro del presente trabajo de exportación debido a su contenido. En la tabla 5.1 se realiza un breve repaso de la Ley para su mejor comprensión:

Tabla 5.1 Reglas generales de comercio exterior	
Reglas generales de Comercio Exterior	
Título 1 Disposiciones generales y actos previos al despacho	Se refiere a las declaraciones, avisos y formatos que el contribuyente está obligado a cumplir y que se encuentran publicados en la página del Servicio de Administración Tributaria (SAT)
Título 2 Entrada, salida y control de mercancías	Las autoridades determinan los días y horas que se consideran hábiles para la entrada al territorio nacional o la salida del mismo de personas, mercancías y medios de transporte. Su estudio dentro del proyecto nos ayuda a programar de manera exitosa la logística de la exportación del producto y evitar costos por demoras o retrasos que ocasionen mermas en la utilidad del proyecto de exportación.
Título 3 Despacho de mercancías	Hace referencia al llenado de los pedimentos y sus requisitos como el RFC de la empresa exportadora e importadora y la posibilidad de enviar muestras del producto sin pagar impuestos.
Título 4 Regímenes aduaneros	Trata el tema sobre el tránsito de mercancías que concierne a todos los productos que se llevan aduanas, por lo que se indica los tránsitos internos entre aduanas y secciones autorizadas. Así como lo que se indique para su transporte por vía terrestre y ferrocarril.

Título 5 Demás contribuciones	Trata de los casos en que se exenta el derecho de trámite aduanero y de acuerdo con los tratados de libre comercio establece una cuota fija para cada uno en específico. También, aclarar la aplicación del IVA en retornos de exportación, mercancías no sujetas al IVA y enajenación de mercancías que se consideran exportadas. Así como su vinculación con los programas IMMEX o ECEX.
Título 6 Actos posteriores al despacho	Trata del trámite de verificación de origen previsto en los acuerdos comerciales y en los tratados de libre comercio.
Título 7 Esquema Integral de Certificación	Se mencionan los requisitos generales para obtención de registro en el esquema de certificación de empresas y los requisitos para acreditar en caso de obtener la modalidad de IVA e IEPS, indicando el proceso a seguir de acuerdo con los diferentes rubros.

Referencia: Elaboración propia, 2021

5.1.4 Incoterms

Los *International Commerce Terms* (INCOTERMS) por sus siglas en inglés, son estándares internacionales desarrollados por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional. Estos términos facilitan el comercio internacional al permitir que agentes de diversos países hagan una misma interpretación sobre las condiciones de entrega de las mercancías. Usualmente se utilizan en los contratos internacionales (BBVA, 2020).

Es decir, los Incoterms son términos de aceptación voluntaria entre un comprador y vendedor en el comercio internacional. Por lo que, no existe ninguna obligación para que las partes acepten un Incoterm al llevar a cabo un acuerdo comercial. (JCV Shipping, 2020).

En resumen, son un grupo de 3 conceptos que regulan la responsabilidad de las empresas en el comercio internacional, que son:

- Momento y lugar en que se produce la transmisión de riesgos sobre la mercancía del comprador al vendedor.
- El lugar de entrega de la mercancía.
- Quien contrata y paga los gastos de transporte y seguro.



Imagen 5. 4 Incoterms

Referencia: JCV Shipping, 2020

A continuación, se dará una breve explicación de dos de ellos:

DAP (Delivered at Place)

Entrega en el lugar + lugar acordado

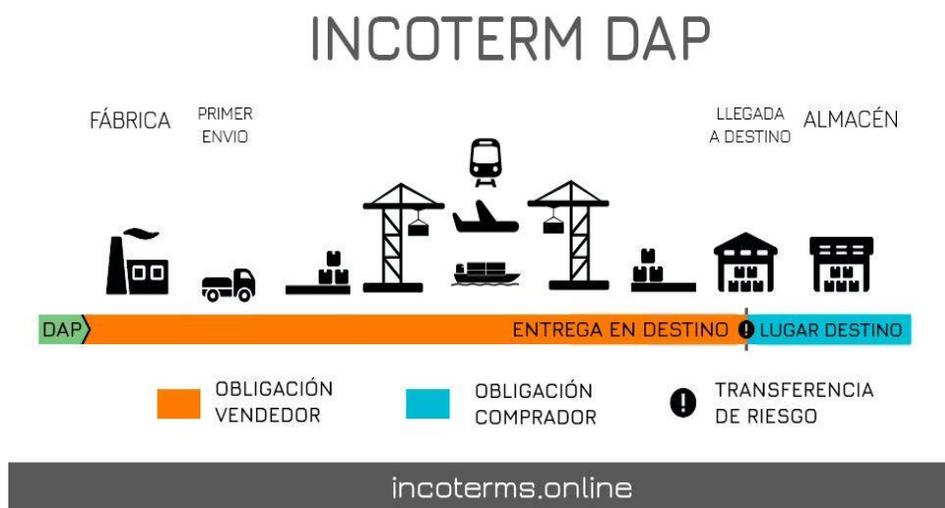


Imagen 5. 5 Incoterm DAP

Referencia: Incoterms y Comercio Internacional, 2020

Tabla 5. 2 Descripción del Incoterm DAP	
INCOTERM DAP	
Descripción	El vendedor se hace cargo de todos los costes y riesgos hasta que la mercancía es entregada al comprador, excepto aquellos gastos relacionados con la importación de la mercancía y descarga en el destino, que los tiene que asumir el comprador.
Tipo de Incoterm	Para todo tipo de transporte.
Riesgos y costes	El vendedor se hace cargo de todos los costes y riesgos hasta que la mercancía es entregada al comprador. Excepto aquellos gastos relacionados con la importación de la mercancía y descarga en destino, que los tiene que asumir el comprador.
Obligaciones del exportador	Embalaje y verificación Carga y transporte Trámites de exportación

Obligaciones del exportador	Embalaje y verificación Carga y transporte Trámites de exportación Carga a bordo Flete Descarga
Obligaciones de importador	Trámite de importación Transporte en destino Descarga en destino

Referencia: Elaboración propia basada en Incoterms, 2020

Con el presente análisis de los Incoterms se puede apreciar la importancia de la estandarización de los términos en las negociaciones de compraventa internacional. Los términos utilizados facilitan el intercambio de productos a nivel global y en el ámbito del comercio exterior y mejoran la organización en la importación y exportación de productos.

Debido a que la ruta de exportación es de la Antigua, Veracruz hacia la ciudad de Nueva York, se concluye que el Incoterms idóneo para el presente proyecto de exportación es el DAP por sus características ya mencionadas. Queda a discreción del empresario si desea hacer uso del diverso Incoterm CPT.

5.1.5 Despacho Aduanero

Es importante tener claro el concepto de despacho aduanero, de acuerdo con el sitio del Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior o por sus siglas SNICE (2020) un despacho aduanero es el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros establecidos, deben realizar ante la aduana, las autoridades aduaneras y quienes introducen o extraen mercancías del territorio nacional, ya sea los consignatarios, destinatarios, propietarios, poseedores o tenedores en las importaciones y los remitentes en las exportaciones, así como los agentes aduanales, empleando el sistema electrónico aduanero.

Por lo que, con el objetivo de tener una mejor comprensión sobre este punto en la tabla 5.4 se presenta el proceso de las operaciones de exportación para nuestro producto, desde que sale de la aduana de origen y llega hasta la aduana del país destino.

Tabla 5. 4 Operaciones de exportación	
Aduana	Matamoros
Transporte internacional	Terrestre desde la Antigua, Veracruz hasta Nueva York, Estados Unidos
Especificaciones del contenedor	Caja Refrigerada de 60 m ³
Incoterm	DAP (Delivered at place)

Referencia: Elaboración propia, 2021

5.2 Cubicaje – Peso – Volumen

Para empezar, como se dijo en capítulos anteriores la carne de bovino viene empaquetada en bolsas de plástico al alto vacío con barrera de oxígeno a través de un proceso de termo encogido. El paquete o los paquetes de carne según sea su presentación son introducidos en su embalaje que son cajas de cartón con medidas de 38.5 cm de ancho, por 58.8 cm de largo y 23.8 cm de alto.



Imagen 5. 7 Medidas de Embalaje

Referencia: Elaboración propia, 2021

Dentro de cada caja se encuentran 30 Kg de carne, los cuales vienen en paquetes de diferentes pesos.



Imagen 5. 8 Contenido de Carne

Referencia: Elaboración propia, 2021



Imagen 5. 9 Empaque y Embalaje

Referencia: Elaboración propia, 2021

Las cajas con carne serán puestas sobre una tarima de tacón reforzado, la cual tiene unas medidas de 1.22 mts. de largo x 1.02 mts. de ancho x 0.145 mts. de alto.

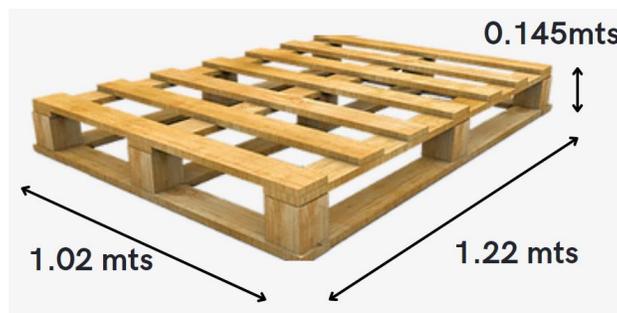


Imagen 5. 10 Medidas de la Tarima

Referencia: Elaboración propia, 2021

Dichas tarimas de tacón reforzado serán puestas en una caja refrigerada con capacidad de 60 m³ el cual tiene las siguientes medidas:

Dimensiones de la Caja refrigerada en el Exterior:

- Alto = 2.59 mts.
- Largo = 12.192 mts.
- Ancho = 2.438 mts.
- Volumen = 76.99 m³
- Área Superficie = 29.72 m²

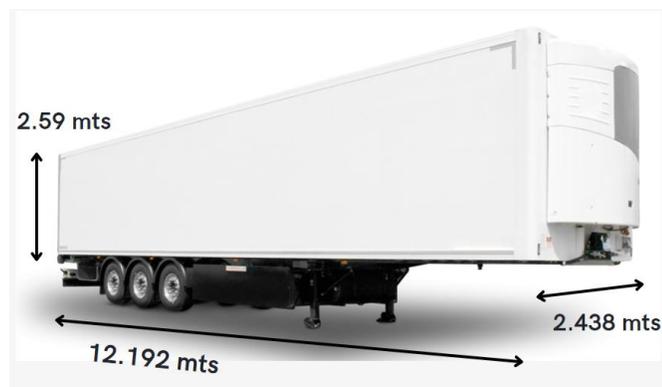


Imagen 5. II Medidas exteriores de Caja Refrigerada

Referencia: Elaboración propia con información de Google, 2021

Dimensiones de caja refrigerada en el Interior

- Alto = 2.25 mts
- Largo = 11.57 mts
- Ancho = 2.285 mts
- Volumen = 59.48 m³
- Área Interior = 26.44 m²

Entonces, con todo lo anterior se procede a calcular el número de cajas por fila, tenemos que:

- Área Caja Refrigerada = 0.22638 m²
- Área Tarima = 1.2444 m²
- # Cajas = 5.50 Cajas (Área tarima/ Área caja)

- # Cajas Tot = 5.00 Cajas (Redondea abajo)
- Comprobación $1.1319 < 1.24$ (Área tarima) Es correcto.
- (Cajas totales x Área Caja) < Área Tarima

Por lo que en la superficie de cada tarima caben un total de 5 cajas.

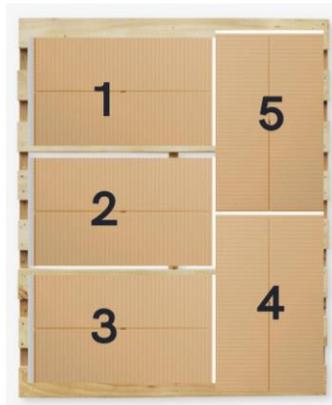


Imagen 5. 12 Vista desde arriba de tarima

Referencia: Elaboración propia con información de Google (2021)

Ahora bien, procedemos a calcular el número de filas de cajas que caben en la tarima:

- Altura Interior de Caja Refrigerada = 2.25 mts.
- Altura de Tarima = 0.145 mts.
- Altura Disponible = 2.105 mts. (Altura Interior Caja Refrigerada - Altura Tarima)
- Altura de Caja = 0.238 mts.
- # de Filas = 8.84 Filas = (Altura de Caja / Altura Disponible)
- # de Filas Totales = 8.00 Filas (Redondeo abajo)

Por lo tanto, el número de filas totales que caben en la tarima es de 8 filas.

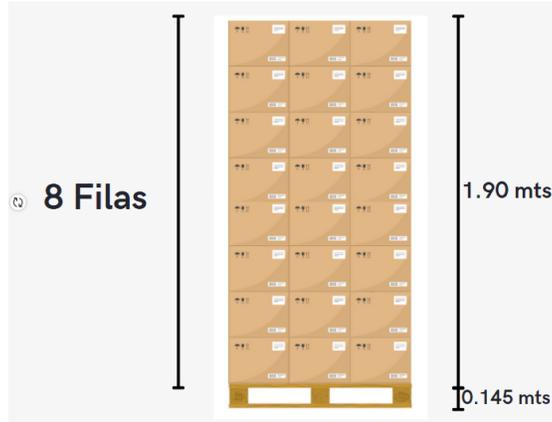


Imagen 5. 13 Vista lateral de Tarima

Referencia: Elaboración propia con información de Google, 2021

Para finalizar, procederemos a determinar el número total de cajas que caben en una tarima:

- # Cajas por Fila = 5 Cajas
- # Filas Totales = 8 Filas
- # Cajas por Tarima = 40 Cajas (# de cajas por fila x # de filas totales)

Por lo tanto, el número total de cajas que caben sobre la tarima es de 40 cajas.



Imagen 5. 14 Cajas por tarima (Imagen solamente representativa)

Referencia: Elaboración propia con información de Google, 2021

Por último, procederemos a determinar el número de tarimas y cajas totales que caben en la caja refrigerada.

- Área Tarima = 1.2444 m²
- Área Interior Caja Refrigerada= 26.44 m²
- # Tarimas = 21.25 m²(Área Interior Caja refrigerada. / Área Tarima)
- # Tarimas Totales = 21.00 Tarimas (Redondeo abajo)
- Comprobación = 26.1324 < 26.44 BIEN
- ((# Tarima Totales x Área Tarima) / Área Interior Caja refrigerada)

Por lo tanto, el número total de tarimas que caben en la caja refrigerada es de 21 tarimas.

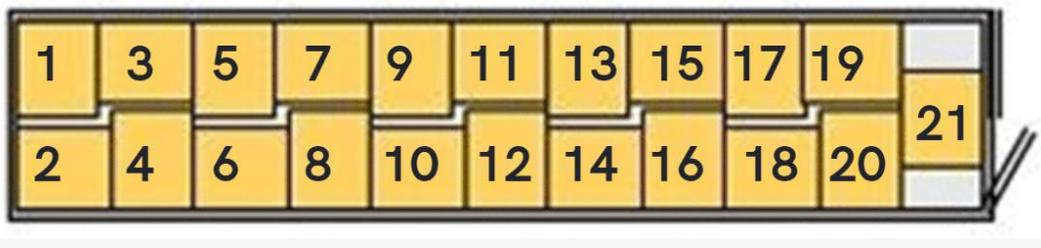


Imagen 5. 15 Representación gráfica de distribución de tarimas

Referencia: Elaboración propia con información de Google, 2021

Para concluir, de acuerdo con los datos presentados anteriormente para obtener el número de cajas totales por caja refrigerada se tiene que:

- # Tarimas por Caja Refrigerada = 21 Tarimas
- # Cajas por Tarima = 40 Cajas
- # Cajas por Caja Refrigerada = 840 Cajas.

Por lo tanto, el número total de cajas por caja refrigerada es de 840 cajas.

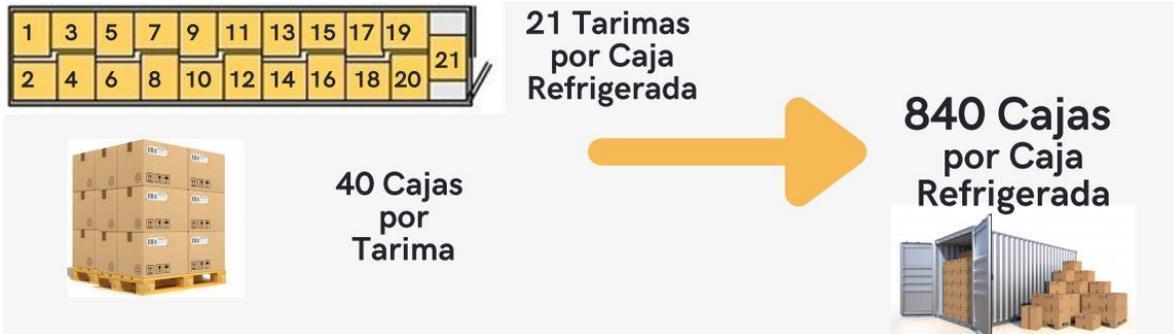


Imagen 5. 16 Representación gráfica de Contenido de Caja Refrigerada

Referencia: Elaboración propia con información de Google, 2021

Peso y Volumen

Para iniciar, contamos con los siguientes datos:

- Peso Paquete 1 Kg (Aproximadamente, en algunos el contenido puede variar)
- Paquetes x Caja 30 Paquetes
- Peso de Caja 30 Kg
- # Cajas por Tarima 40 Cajas
- Peso de Cajas = 30 kg x 40 cajas = 1200 Kg
- Peso tarima 25 Kg
- Peso Total por tarima = Peso de cajas + Peso de tarima = 1225 Kg



Imagen 5. 17 Pesos de caja y tarima

Referencia: Elaboración propia, 2021

Para continuar, procederemos a calcular el peso total contenido en la caja refrigerada, se tiene que:

- # Tarimas por Contenedor 21 Tarimas
- Peso Total de Caja refrigerada = 21 tarimas x 1,225 kg =25, 725 Kg
- Capacidad Caja Refrigerada 26,000 Kg
- Comprobación= 25,725 Kg < 26,000 es correcto, no excede la capacidad de carga de la caja refrigerada.

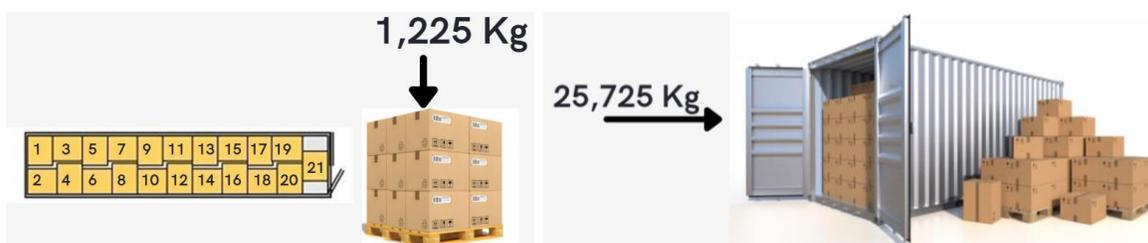


Imagen 5. 18 Peso contenido en la Caja Refrigerada

Referencia: Elaboración propia, 2021

En definitiva:

Tabla 5. 5 Cubicaje, peso y volumen

Empaque y embalaje	Tarima	Tarima con mercancía	Caja Refrigerada
<ul style="list-style-type: none"> • La carne viene empaquetada Bolsas de plástico al alto vacío con barrera de oxígeno por proceso de termo encogido. • El embalaje es una caja de cartón de 38.5 cm de ancho, por 58.8 cm de largo y 23.8 cm de alto. • Cada caja contiene 30 Kg de carne aproximadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tarima es de tacón reforzado de 1.22 mts. x 1.02 mts. x .145 mts. • El peso de la tarima es de 25 Kg. • El número de tarimas totales que caben en la caja refrigerada es de 21 	<ul style="list-style-type: none"> • El número de Cajas que caben por fila es de 5. • El número de filas que caben en la tarima es de 8. • El número de cajas por tarima es de 40. • El peso de la tarima con mercancía es de 1,225 Kg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza una caja refrigerada de 40" de Alto con 2.59 mts , largo de 12.192 mts y ancho = 2.438 mts para el transporte de mercancía. • Su capacidad Interior es de 59.8 m3 • Tiene una capacidad de 26 ton. • En total caben 21 tarimas con mercancía. • El número de cajas totales es de 840 cajas. • El peso total de la mercancía con tarima es de 25,725 Kg

Referencia: Elaboración propia, 2021

5.3 Cadena de Suministros

Las operaciones de la empresa se llevan a cabo gracias a la integración de sus socios integrados y su socio comercial de la Planta TIF que realizan intervenciones dentro del proceso productivo y la cadena de suministros.

Como quedó especificado, la adquisición del ganado, así como la engorda se realizan por medio de los socios integrados. Para el sacrificio, el ganado se envía al rastro Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan, ubicado en Tierra Blanca, Veracruz, o en el caso de la producción Halal el rastro propuesto ubicado en la Antigua también en el estado de Veracruz, en donde se sacrifica el ganado y se realiza el corte, deshuese y empaque al alto vacío de cortes primarios de res. Posterior a esto, se especifica si el producto es para venta en mercado nacional o internacional, debido a que requiere un tratamiento diferente para su almacenamiento y distribución dependiendo de las especificaciones de los consumidores.

Las actividades de comercialización y postventa se encuentran a cargo de Comercializadora de Carnes GAR.

CADENA DE SUMINISTROS DE COMERCIALIZADORA DE CARNES GAR

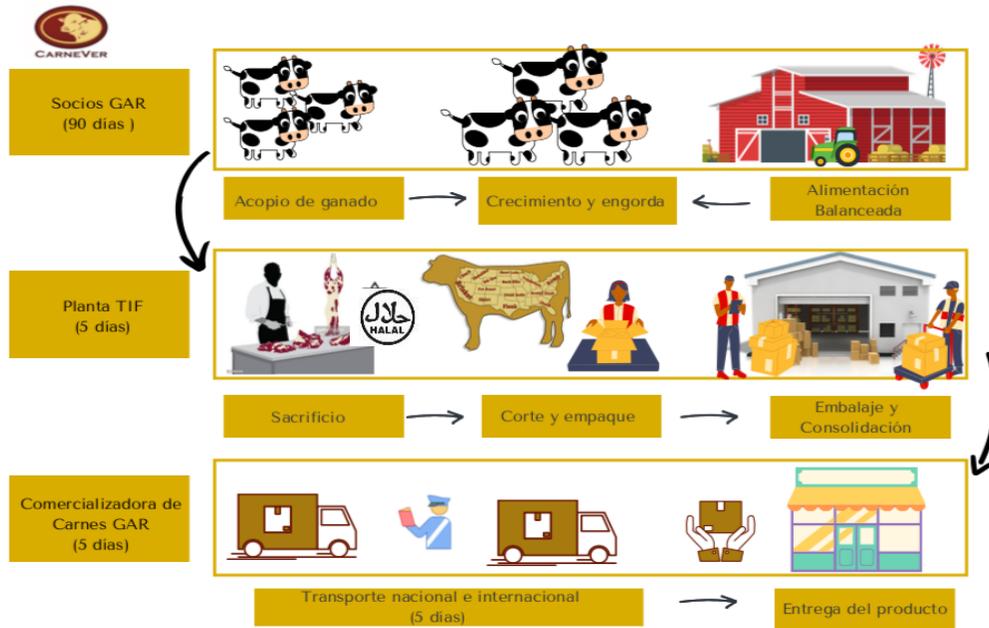


Imagen 5. 19 Cadena de suministros

Referencia: Elaboración propia, 2021

Como se puede apreciar en la imagen, para realizar una correcta programación de los embarques, es necesario conocer cada uno de los elementos que forman parte de la cadena de suministros. Si bien es cierto que el acopio, crecimiento y engorda de ganado, así como el sacrificio, corte, deshuese y empaquetado no los hace directamente la comercializadora, a través de ella se realiza la organización de todos los elementos. Sin una correcta planeación y armonización de la logística, la venta del producto no podría llevarse a cabo.

La programación de los embarques por tratarse de seres vivos y posteriormente alimento percedero se hace bajo un riguroso esquema, con la finalidad de reducir tiempos de traslado y optimizar costos. En primer lugar, cuando el ganado se encuentra en condiciones óptimas para ser sacrificado, se programa la salida de cada uno de los ranchos directamente a la planta de sacrificio; estando el ganado en la planta, se maquila el producto y se empaqueta bajo un solo nombre; en la misma planta de sacrificio se lleva a cabo el embalaje y consolidación de la caja refrigerada que va a transportar el producto hasta la planta de destino. Es importante

mencionar que el embarque es supervisado por personal altamente calificado y sale con toda la documentación necesaria para su traslado.

5.4 Documentación para la exportación

En este apartado se incluyen los documentos necesarios para realizar la exportación, conforme al incoterm DAP:

- Registro Federal de Contribuyentes: es necesario para poder facturar y realizar trámites necesarios para la exportación.
- Padrón de exportadores: a cargo de la Administración General de Aduanas del SAT
- Factura comercial: es el documento que contiene toda la información de la transacción. Se utiliza para determinar los derechos e impuestos sobre los bienes de envío.
- Encargo conferido: es la autorización ante la autoridad aduanera para que el agente aduanal lleve a cabo el despacho a nombre del exportador.
- Certificados de origen: es el estado de origen de los productos que se exportan. Es requerido para verificar el país de origen. Con el nuevo T MEC la certificación puede expedirse por el exportador, productor o importador siempre y cuando contenga los requisitos señalados en el Anexo 5-A (quién la emite, datos del certificador, datos del exportador, datos del productor, descripción y clasificación arancelaria de la mercancía en el sistema armonizado, criterio de origen, periodo global, firma autorizada y fecha).
- Lista de empaque: detalla el contenido de cada paquete. Incluye los pesos, medidas y contenidos específicos de los paquetes. Es utilizado por los transportistas para determinar los costos de flete y también por el personal de las aduanas para comprobar el contenido de la mercancía.
- Carta porte: es un contrato entre el exportador y el transportista.
- Carta de instrucciones al agente aduanal: información específica y detallada de la operación.
- Póliza de seguro: en caso de haberlo contratado.

- Documentos que avalen el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias

5.5 Aspectos del precio

En una cotización intervienen distintos elementos como lo son: la empresa, el producto, el mercado y la logística. Por ello, es importante establecer una estrategia comercial de exportación, ya que ésta es la base para iniciar las operaciones de exportación a largo plazo.

Para poder realizar la cotización y determinar el precio de un producto o servicio, es necesario conocer los costos, ya que éstos sirven para identificar la cantidad de dinero que se debe calcular para cubrir el proceso de producción o de comercialización, incluyendo los gastos, que son aquellas erogaciones no recuperables de manera directa.

En este apartado, se pretende establecer una cotización internacional para determinar el precio de venta de los productos cárnicos con certificación Halal. De esta manera podrá determinarse el margen de utilidad que puede tener la empresa comercializadora y principalmente la utilidad que se le va a traspasar a los socios, así como el punto de equilibrio.

En primer lugar, se analiza la producción de la empresa, actualmente es de 3,0000.00 cabezas de ganado en promedio al mes, tomando en cuenta que por cada cabeza de ganado se obtienen también en promedio 276 kg, la producción total en kilogramos es de 828,000.00. Estos datos son los que vamos a tomar como base para realizar el ejercicio de costos.

Debido a las características particulares en la cadena de valor de la empresa, se considera pertinente analizar los costos por embarque, en la tabla 5.6 se enlistan los costos realizados para entregar un embarque al cliente.

Tabla 5. 6 Costos Variables		
Costos Variables (Costos directos por embarque)		
Concepto	Embarque	Mes
Carne	2,691,000.00	89,125,920.00
Cajas	33,260.00	1,101,571.20
Tarimas	4,400.00	145,728.00
Termograficador	3,190.00	105,652.80

Referencia: Elaboración propia, 2021

Para el cálculo de los costos fijos se tomaron en cuenta los datos proporcionados por la empresa, en los cuales se incluyen los sueldos y salarios, renta, gasolina, mantenimiento del equipo, pensión, uso de teléfonos y los honorarios que se pudieran presentar. En la tabla 5.7 se presentan a detalle los costos fijos:

Tabla 5. 7 Costos Fijos	
Costos Fijos	
Concepto	Mes
Sueldos	79,000.00
Renta	4,700.00
Gasolina	4,000.00
Mantenimiento de equipo	2,600.00
Pensión	750.00
Teléfonos	1,800.00
Honorarios	12,600.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

Determinación del punto de equilibrio

Para determinar la viabilidad del proyecto es necesario realizar una correcta apreciación del punto de equilibrio de la empresa, tomando en cuenta los datos anteriores determinamos el punto de equilibrio de la comercialización.

Los costos fijos de la comercializadora ascienden a un total de \$105,450.00 mensuales, cuando lo dividimos entre el margen deseado de 4.70 pesos por kilo de carne de res vendido, obtenemos el punto de equilibrio en unidades producidas de acuerdo con lo señalado en la tabla 5.8:

Tabla 5. 8 Punto de equilibrio en situación actual	
Punto de Equilibrio Situación Actual	
PE en Unidades Producidas	22,436.17

Referencia: Elaboración propia, 2021

Posteriormente se analizará el punto de equilibrio en el escenario de exportación, tomando en cuenta los costos incrementables por la producción de los cortes con certificación Halal.

Es importante definir cada uno de los elementos que forman la cotización internacional, por eso es necesario establecer los costos de producción, conocer los precios que maneja la competencia y cómo se está comportando el mercado destino con el fin de que la penetración del producto al mercado sea exitosa.

En primer lugar, de acuerdo con datos proporcionados por el representante legal de la empresa GAR, como se ha mencionado la producción es de 828,000 kilogramos en promedio de carne de res al mes con un sacrificio de 3,000 cabezas de ganado en promedio obteniendo un rendimiento de 276 Kg en promedio.

A continuación, en la tabla 5.9 se esquematiza dicha información:

Tabla 5. 9 Producción total en Kilos	
Producción Total Expresada en Kilos	
Cabezas de ganado al mes	3,000.00
Kilos de carnes por Cabeza de Ganado	276.00
Total de producción al mes	828,000.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

Por las características del modelo de negocios de la Comercializadora al ser una empresa integradora, donde su principal finalidad es especializar las estrategias y procesos de comercialización de sus empresas integradas, analizaremos a detalle sus costos tomando en cuenta los costos incrementables por la producción de carne Halal.

Costos Fijos

Para la exportación de carne bovina con certificación Halal, el costo de maquila juega un papel muy importante en la toma de decisiones. En el análisis de los costos se determinó que si se realiza la producción en la planta que actualmente ejecuta la producción de carne comercial, los costos se incrementan considerablemente. Esta situación se presenta porque para realizar el sacrificio Halal se requiere ocupar más horas de infraestructura, en las cuales se generan costos que la planta cobraría a la Comercializadora de Carnes GAR, afectando de esta forma la utilidad de la producción Halal.

En conjunto con el representante legal de la empresa se revisaron las alternativas en la producción y se estableció que se llevara a cabo en una planta más pequeña que pertenece a uno de los socios, ubicada en el municipio de la Antigua del estado de Veracruz, teniendo ahorros significativos en el costo de maquila. En la planta se ha realizado una inversión de \$7,000,000.00 en la adaptación de la maquinaria que se utiliza para el sacrificio del ganado, esta inversión los socios de la integradora decidieron amortizarla en un periodo de tres años, por lo tanto, es necesario tomar en cuenta este costo dentro de los costos fijos, quedando de la manera indicada en las tablas 5.10 y 5.11:

Tabla 5. 10 Total de costos fijos	
Costos Fijos	
Concepto	Mes
Sueldos	79,000.00
Renta	4,700.00
Gasolina	4,000.00
Mtto. de equipo	2,600.00
Pensión	750.00
Teléfonos	1,800.00
Honorarios	12,600.00
Total Costos Fijos	105,450.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

Tabla 5. 11 Costos fijos amortizables a exportación	
Costo Fijo Amortizables a la exportación	
Concepto	Mes
Renta de Maquinaria Halal	194,444.44
Persona Capacitada P/ Exportación	15,000.00
Diseño de página web	483.33
Diseño de empaque	541.67
Total	210,469.44

Referencia: Elaboración propia, 2021

Costos Variables

Adicional a los costos mencionados, para que la integradora realice la producción de cortes de carne bovina con certificación Halal se debe incluir el costo adicional por maquila Halal, tomando en cuenta que el nivel de producción es más lento debido al ritual que se debe realizar para que el producto sea Halal, el costo de sacrificio por cabezas de ganado es de \$450.00 adicional, para la planta con una capacidad máxima por turno de 100 cabezas de ganado, del mismo modo es necesario tomar en cuenta \$300.00 por cabeza de ganado para la persona musulmana certificadora que realiza el sacrificio de ganado, para efectos prácticos de este proyecto vamos a tomar 90 cabezas de ganado, teniendo un rendimiento en promedio de 276 kg por cada una, en términos redondos por embarque equivalen a 25,000.00 kilos de carne Halal a exportar, quedando de la manera señalada en las tablas 5.12 y 5.13:

Tabla 5. 12 Costos Variables (Situación Actual)		
Costos Variables (Situación Actual)		
Concepto	Embarque	Mes
Carne	5,400,940.29	10,801,880.57
Cajas	33,260.00	66,520.00
Tarimas	4,400.00	8,800.00
Termogrficador	3,190.00	6,380.00
Total	5,441,790.29	10,883,580.57

Referencia: Elaboración propia, 2021

Tabla 5. 13 Costos Variables (Adicional Halal)		
Costos Variables (Adicional por exportación Halal)		
Concepto	Embarque	Mes
Costo por maquila Halal	40,500.00	81,000.00
Rabino certificador	27,000.00	54,000.00
Total	67,500.00	135,000.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

Costos de traslado

Dentro de la negociación de la comercialización del producto se acordó que la entrega de la mercancía se realizará en la aduana de Matamoros, en territorio de E.U., debido a esto es necesario tomar en cuenta los costos de traslado en los que va a incurrir la empresa para entregar el producto.

Tabla 5. 14 Costo Planta - Lugar de entrega		
Costos Planta-Lugar de entrega		
Concepto	Embarque	Mes
Fletes Fabrica Aduana	60,000.00	120,000.00
Seguro Terrestre	20,475.00	40,950.00
Agente Aduanal	55,000.00	110,000.00
Total	135,475.00	270,950.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

Precio de Venta

El precio de venta en el mercado de E.U. al consumidor final varía dependiendo del tipo de corte, conforme se muestra a continuación:

Tabla 5. 15 Cotización Exportación Carne Halal

Corte	Precio en USD libras	Factor de conversión	Precio en KG	TC	Costo en pesos
Cortes Finos Ribe Eye	8.04	0.453592	17.73	20.31	360.00
Costilla Trasera de Res	4.02	0.453592	8.86	20.31	180.00
Bone Beef In	4.02	0.453592	8.86	20.31	180.00

Referencia: Elaboración propia con información de Banxico, 2021

*Tipo de cambio del 3 de septiembre de 2021 para solventar obligaciones denominadas en dólares de los EE.UU.A., pagaderas en la República Mexicana

<https://www.banxico.org.mx/tipcamb/main.do?page=tip&idioma=sp>

De lo anterior podemos observar que, al tipo de cambio del 03 de septiembre de 2021, el kilo de cortes de carne con certificación Halal a distribuidores en E.U. puede ir desde los \$180.00 pesos hasta los \$360.00 dependiendo del corte, este dato es de suma importancia para determinar el margen de utilidad que se obtendrá en la exportación del producto.

Análisis de costos

En este apartado procederemos a realizar la cotización propiamente del escenario de exportación al país destino que es Estados Unidos. Para ello, en primer lugar, se determinarán los costos a nivel interno que intervienen en el proceso.

Determinación del Precio EXW

En la determinación del precio EXW de la situación actual se toman en cuenta la producción total mencionada anteriormente de 828,0000.00 kg en promedio mensual. Del mismo modo se están tomando en cuenta los costos variables por embarque y los costos fijos en la situación actual, con un margen de utilidad de \$4.70 pesos por kilo de carne vendida.

Tabla 5. 16 Determinación del Precio EXW situación actual	
Determinación del precio EXW situación actual	
Volumen Actual	828,000.00
Costo Variable Unitario	109.27
Costos Fijos Unitarios	0.13
Costos Totales	109.40
Margen deseado	4.70
Precio EXW	114.10

Referencia: Elaboración propia, 2021

El precio EXW o puesto en planta de origen en la situación actual nos da un costo de \$114.10 por kilo vendido.

Determinación del precio EXW en escenario de exportación

Para poder determinar el precio EXW en escenario de exportación, primero vamos a determinar las unidades producidas para exportación con certificación Halal, tomando en cuenta la demanda del mercado, se estima que se realicen dos embarques Halal al mes determinando la producción de la manera indicada en la tabla 5.17:

Tabla 5. 17 Determinación de producción escenario de exportación	
Determinación de Producción en escenario de Exportación	
Cabezas de Ganado por Embarque	90.00
Rendimiento en kilos	277.78
Kilos por embarque	25,000.00
Embarques por mes	2
Producción Halal mensual	50,000.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

Como se ha abordado anteriormente, en el análisis de la información se determinó que la maquila Halal en la planta TIF 101 aumentaba mucho el costo de producción. Esto se debe a

que el ritual es mucho más lento. Para dar un ejemplo: en la producción normal de la carne se realiza un sacrificio de 480 cabezas de ganado por turno a un costo de \$385.00 por cada una, con estos datos la planta estaría cobrando \$184,800.00 por turno. En la producción Halal solo se puede realizar máximo el sacrificio de 100 cabezas de ganado por turno, esto significaría que el costo de \$184,000.00 se divide entre el total de 90 cabezas de ganado que se toman por embarque, dando un costo por sacrificio Halal de \$2,044.44 por cabeza de ganado, lo que significaría un costo excesivo y pondría en riesgo nuestras oportunidades de negociación y el margen de utilidad del producto.

Al revisarse las alternativas para que la producción Halal se realice en una planta más pequeña, donde el costo de maquila es de \$450.00 (un costo aparentemente elevado en comparación con los \$385.00 de la planta TIF 101 para la producción de carne comercial), pero al convertirse en producción Halal el costo se incrementa a \$2,044.44. Se puede observar que cambiar de planta para la producción, representa una gran oportunidad para continuar con la exportación de forma exitosa, de esta manera se realiza la distribución de la producción de la forma que se detalla en la tabla 5.18:

Tabla 5. 18 Distribución de producción escenario de exportación	
Distribución de la Producción en escenario de Exportación	
Producción Normal	828,000.00
Producción Halal	50,000.00
Producción Total	878,000.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

El precio EXW en escenario de exportación incluye otros costos incrementables variables como son el costo adicional por la maquila Halal y el costo de la persona musulmana certificadora del sacrificio Halal.

Tabla 5. 19 Determinación precio EXW escenario exportación	
Determinación Precio EXW en escenario de exportación	
Volumen por embarque	25,000.00
Volumen de Exportación	50,000.00
Costo Variable Unitario	4.33
Costos Fijos Unitario Exportación	4.21

Costos Totales	8.54
MC Deseado	4.00
Precio EXW	12.54

Referencia: Elaboración propia, 2021

En el precio EXW sólo se está tomado los costos en escenario de exportación, debido a que la producción mensual de carne comercial de la empresa se mantiene igual, porque la producción Halal se movió a otra planta como se describió en el apartado anterior. Sin embargo, es importante destacar que se toman en cuenta dentro de los costos fijos de \$4.21 la amortización de la inversión en la adaptación de la maquinaria realizada para el sacrificio que solo aplica en escenario de exportación, dando como resultado un costo sin tomar en cuenta la carne de \$12.54. El costo de la carne en la empresa integradora se establece de manera diferente, lo determinaremos más adelante cuando se expliquen todos los elementos de la cotización.

Punto de Equilibrio en escenario de exportación

Derivado del análisis de precio en el escenario de exportación es necesario determinar un punto de equilibrio que nos sirva de referencia para identificar la viabilidad de la exportación. Se toman en cuenta los costos fijos amortizables a la exportación dividido entre 4 pesos de margen deseado por kilo de carne de res vendido.

Tabla 5. 20 Punto de equilibrio en escenario de exportación	
Punto de Equilibrio en escenario de Exportación	
Costo Fijo Amortizables a la exportación	210,469.44
Margen deseado	4.00
P.E. en Unidades Producidos	52,617.36

Referencia: Elaboración propia, 2021

Determinación de gastos de exportación por unidad de venta

La determinación de los gastos de exportación por cada unidad de venta se determinó por los 25,000 kilos en promedio por embarque quedando de la manera expresada en la tabla 5.21:

Tabla 5. 21 Determinación de gastos de exportación por unidad de venta	
Determinar los gastos de exportación por la unidad de venta	
Flete Planta Aduana	2.40
Agente Aduanal	2.20
Seguro	0.82
Total de costos por incoterm	5.42

Referencia: Elaboración propia, 2021

Cotización en distintos INCOTERMS

A continuación, en la tabla 5.22 se muestra la cotización de los INCOTERMS que son aplicables a la exportación de este producto.

Tabla 5. 22 Cotización en distintos INCOTERMS	
Cotización en distintos INCOTERMS	
EXW	12.54
CPT	14.94
DAP	17.96

Referencia: Elaboración propia, 2021

Por otra parte, nuevamente haciendo mención del modelo de negocios de la empresa donde su principal objetivo es especializar las estrategias y procesos de comercialización en beneficio de sus integradas, el precio de compra de la carne se determina restando los costos en los que incurre la empresa para la comercialización, traspasando de esta forma la utilidad a sus socios. En la tabla 5.23 se muestra el precio de compra de la carne Halal a los socios.

Tabla 5. 23 Determinación del precio de compra a socios			
Corte	Precio Halal/KG	Costo/KG	Costo Compra a Socios
Cortes Finos Rib Eye	360	17.96	342.04
Costilla Trasera de Res	180	17.96	162.04
Bone Beef In	180	17.96	162.04

Referencia: Elaboración propia, 2021

A continuación, en la tabla 5.24 vamos a realizar una comparación del precio de compra actual con el precio obtenido en la tabla anterior.

Tabla 5. 24 Comparación de precios Situación Actual VS Exportación Halal				
Corte	Comercial	Halal	Diferencia en pesos	Diferencia en porcentajes
Cortes Finos Ribe Eye	266.36	360.00	93.64	35%
Costilla Trasera de Res	105.20	180.00	74.80	71%
Bone Beef In	76.10	180.00	103.90	137%

Referencia: Elaboración propia, 2021

Como se puede observar con la exportación de carne de bovino con certificación Halal los socios pueden aumentar el precio de la carne hasta en un 137%, dependiendo del tipo de corte.

En la tabla 5.25 se muestran los resultados de la cotización internacional:

Tabla 5. 25 Cotización internacional	
Cotización Internacional	
Producto	Carne de res con certificación Halal
Empresa Vendedora	Comercializadora de Carnes GAR
Empresa Compradora	Hal & AI
Fracción Arancelaria	0202.30.01
Unidad Comercial de Venta	Kilogramos
Precio Exworks por Unidad:	
Cortes finos Rib Eye	\$354.58
Costilla Trasera de Res	\$174.58
Bone Beef In	\$174.58
Precio Internacional Distribuidor:	
Cortes finos Rib Eye	\$360
Costilla Trasera de Res	\$180

Bone Beef In	\$180
Envase	Bolsa de plástico sellada al alto vacío congelada
Embalaje	Caja de cartón (38.5 cm x 58.8 cm x 23.8 cm)
Origen	Tierra Blanca, Veracruz.
Destino	Nueva York, Nueva York, Estados Unidos.
Cantidad a Exportar	25,000 Kg por contenedor
Unidad de carga	Pallet de tación reforzado (1.02 mts x 1.22 mts x 0.15 mts)
Volumen total	59.13 m ³
Incoterm	DAP
Tipo de Transporte	Terrestre
Tipo de Cambio	Pesos

Referencia: Elaboración propia, 2021

Después de analizar todos los costos aplicables a la comercialización de carne de bovino en Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V., y aumentar los costos aplicables e incrementables en la exportación del producto con certificación Halal, se pueden observar grandes beneficios del proyecto de exportación.

5.6 Aspectos de la promoción

Actualmente existe una tendencia muy importante en las organizaciones sobre el uso intensivo de los sistemas de información y por consecuente de las tecnologías de la información y comunicación. Esta tendencia se ha vuelto más notable desde el inicio de los cierres comerciales que fueron causa de la pandemia por el COVID-19.

Debido a que estamos en un mundo cada vez más conectado y que las tecnologías avanzan de manera rápida, es preciso adaptarse al cambio y qué mejor forma que conocer y adoptar alguna tecnología de la información y comunicación que permita disminuir esa brecha existente entre las grandes y las microempresas.

Las estrategias de promoción del producto se realizarán principalmente a través del marketing digital, porque se pretende dar a conocer la marca del producto y sus características para de esta manera, asegurar el volumen de ventas requerido para realizar las exportaciones.

Es importante el aprovechamiento del marketing digital y de toda su gama de herramientas disponibles que permitan a la empresa obtener información detallada y así ayudar a la toma de decisiones. Además, el uso adecuado de estas tecnologías propiciará el comercio electrónico o e-commerce en la empresa con el fin de que el producto tenga el alcance adecuado y de esta manera obtener todas las ventajas que ofrece el contar con una tienda virtual.

Tal como se especifica en el capítulo 4 del presente proyecto, las estrategias de marketing digital consistirán principalmente en la creación de una página web en el idioma del mercado objetivo (inglés) y del mercado origen (español). También constan de la utilización de redes sociales (principalmente Facebook) y publicidad tanto en las redes como un sistema de búsqueda avanzada.

Tanto la creación de una página web propia, como las cuentas en redes sociales son muy importantes para que los consumidores cuenten con información sobre la empresa y los productos que ofrece, adicionalmente de que los clientes tengan mayor certeza sobre la calidad de los productos. Además, el plan comprende compartir videos, imágenes, características y beneficios sobre la carne Halal, así como sobre la comunidad musulmana en lenguaje inglés y español debido a que el proyecto se dirige a Estados Unidos, pero se trata de una empresa mexicana.

Conforme a las estrategias de marketing mencionadas, se realizó un presupuesto que consiste en detallar los recursos financieros que serán necesarios para ejecutar las acciones requeridas por dichas estrategias durante un periodo de tiempo.

En primer lugar, se buscó el precio de los anuncios de Facebook, ingresando a la plataforma algunos temas relacionados con el público que queremos atraer como: comida sana, mundo

musulmán, carne Halal, carne de res, entre otros. Los precios encontrados son los que se muestran en la tabla 5.26:

Tabla 5. 26 Presupuesto de anuncios de Facebook	
MXN por día	Personas alcanzadas
\$60	193-557
\$100	268-774
\$200	456-1300
\$300	643-1900
\$500	1000-2900
\$750	1500-4300
\$1000	2000-5700

Referencia: Elaboración propia, 2021

También se buscó en Google Workspace para conocer el precio de sus diferentes planes por mes para tener una suite o plataforma para gestionar el mercado de exportación, así como una cotización para la creación de un sitio web.

Tabla 5. 27 Presupuesto de Google Workspace	
	
Business Starter	\$5.40 USD
Business Standard	\$10.80 USD

Referencia: Elaboración propia, 2021

Tabla 5. 28 Presupuesto de sitio web	
Diseño de página web	\$5,800.00 + IVA
IVA	\$928.00
Total	\$6,728.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

El presupuesto final por anuncios y la plataforma en Google workspace tendría las siguientes opciones:

Tabla 5. 29 Presupuesto final	
Facebook \$500 MXN por día	
Google Business Starter \$5.40 USD	\$15,112.65 MXN mensuales
Facebook \$500 MXN por día	
Google Business Standard \$10.80 USD	\$15,225.29 MXN mensuales

Referencia: Elaboración propia, 2021

5.6.1 Formas de pago y contratación

Un contrato de compraventa internacional puede definirse como el acuerdo de voluntades entre dos personas, mediante el cual una de ellas llamada vendedora y establecida en un país determinado se obliga a entregar material y legalmente una cantidad o volumen de mercancías o productos a otra denominada compradora establecida en otro país, quien a su vez se obliga a pagar un precio por dichos bienes; en los términos y condiciones convenidos entre ambas partes (Secretaría de Economía, s/a).

En el presente proyecto de exportación se utilizará un contrato de compraventa internacional, en donde Comercializadora de Carnes GAR, S.A. de C.V. fungirá como la parte vendedora y el prospecto de cliente Hal&Al como la parte compradora.

El modelo del contrato se inserta en el Anexo IV, en sus versiones en español y en inglés.

5.7 Soporte al Cliente

El servicio o atención al cliente es una herramienta de marketing que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes a través de diferentes canales, para establecer relaciones antes, durante y después de la venta (Da Silva, 2020).

De acuerdo con Charles Lamb (2017) en su libro MKTG, menciona que cada vez son más las empresas que reconocen los beneficios de crear un sistema formal para monitorear las opiniones y percepciones sobre la calidad del servicio al cliente (Lamb, 2017),

Es común escuchar que la mejor publicidad es la que se da de boca en boca por eso es preciso dar un valor agregado a los clientes con el fin que atraigan nuevos compradores a la empresa.

El servicio al cliente tiene como objetivos: garantizar que el producto llegue a su público objetivo y que genere satisfacción en el cliente (Da Silva, 2021). Para ello, es importante brindar el apoyo o asesoría necesaria en caso de que los clientes lo requieran.

Para este proyecto de exportación, se tiene contemplado que la atención al cliente se brindaría vía e-mail, telefónica y virtual, en diferentes idiomas tanto en inglés como en español, esto considerando la distancia entre la empresa y los clientes. De esta manera, los clientes podrán contactar a la empresa enviando un correo electrónico; a través de la página web que se pretende crear, la cual tendrá un apartado de contacto, un chat virtual o a través de las redes sociales como la página de Facebook.

Por último, es necesario realizar un seguimiento de las compras por parte de los clientes y obtener información sobre su opinión hacia la empresa y el servicio recibido mediante encuestas, cuestionarios, llamadas, etc. Esto con el fin de hacer una retroalimentación que

permita evaluar los puntos débiles y de esta forma tomar las decisiones adecuadas para brindar el servicio que los clientes merecen.

6 Análisis de riesgos

El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. Una vez que se identifican los riesgos, se realiza un análisis para estudiar las posibilidades y consecuencias de cada factor de riesgo y así poder establecer el nivel de riesgo que existe en el proyecto, determinando cuáles de ellos tienen un mayor efecto.

Es por ello, que en este proyecto se analizan tanto los riesgos internos como externos a los que puede enfrentarse la empresa.

6.1 Riesgos internos

Los riesgos internos de la empresa son aquellos que dependen de la gestión que se hace dentro de la propia empresa en cada uno de sus departamentos. Los más importantes de acuerdo con el análisis realizado son los siguientes:

- *Condiciones actuales de la planta y equipo.* Los productos que se comercializan son cortes de carne de bovino. La carne con certificación Halal se produciría en un rastro pequeño, de acuerdo con la capacidad de maquila debido a que producir este tipo de carne es más costoso por tratarse de un proceso complejo y tardado.

En este sentido, la producción del producto con certificación Halal depende directamente de la capacidad instalada de la planta frigorífica en la que se lleva a cabo el sacrificio del ganado. Por ello, en caso de que se incremente la demanda de carne Halal, sería necesario utilizar el rastro ubicado en Tierra Blanca que tiene mayor capacidad de maquila, pero un costo producción más elevado.

- *Condiciones actuales de la mano de obra.* El Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan trabaja en dos turnos de 12 horas cada uno. Es importante mencionar que la planta nunca

se detiene, lo cual se ve reflejado en los costos. En este caso, el proceso de producción de carne Halal depende totalmente de la disponibilidad del musulmán, por lo que se convierte en un riesgo cuando no se cuenta con la persona musulmana ante la que debe realizarse el sacrificio.

- *Riesgos operacionales.* Comercializadora de carnes GAR debe asumir los costos cuando hay algún problema relacionado con los embarques. Es decir, cuando el producto no cumple con los requerimientos solicitados por alguna razón, la Comercializadora deberá asumir los gastos de operación y sanciones por incumplimiento. En este caso, si no se realiza una adecuada planeación, podrían generarse problemas para el sacrificio Halal y por tanto para el cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones contraídas con el cliente. Este riesgo ya fue contemplado, pues se propone contratar a una persona encargada de las exportaciones de carne Halal que organice la logística de los embarques y se encomiende la correcta planeación de la exportación.
- *Dependencia de clientes.* Comercializar la carne con certificación Halal es una tarea compleja, debido a que la comunidad musulmana es muy hermética y exigente para realizar negociaciones. Si bien hay un cliente potencial, sería necesario encontrar más clientes que permitan que la empresa sobrepase su punto de equilibrio para que sea redituable producir este tipo de carne.

6.2 Riesgos externos

Los riesgos externos de una empresa son aquellos que provienen del entorno e influyen de alguna manera en la misma, pudiendo convertirse en amenazas reales. Los riesgos externos identificados son los siguientes:

- *Riesgo de impago.* El riesgo de impago siempre está presente, pues una parte puede incumplir el contrato y no efectuar el pago en tiempo y forma. Normalmente va asociado a la insolvencia o la quiebra. Comercializadora de carnes GAR generalmente otorga a sus clientes una carta de crédito para que el pago se realice en 30 días. Después de ese plazo deberán sujetarse las partes a lo previsto en el contrato de compraventa internacional. Este riesgo ya fue contemplado en el contrato de compraventa internacional, en donde se establecieron sanciones ante el incumplimiento, así como la jurisdicción a la que se someten las partes.
- *Riesgo de transporte.* El riesgo de transporte al igual que el riesgo de impago siempre está presente, pues es posible que el producto sufra algún detrimento durante su traslado al punto destino. En este caso, el producto se transportaría vía terrestre hasta la ciudad de Nueva York. En el trayecto, existen ciertos peligros a considerar como: la pérdida del producto, falla en los termómetros o peligros relacionados con actos de terceros como el robo. Este riesgo ya fue contemplado al contratarse un seguro de transporte de mercancías que se incluye dentro del cálculo de los costos de traslado.
- *Riesgo de tipo de cambio.* Es la pérdida potencial como consecuencia de las variaciones del tipo de cambio, es decir, según su volatilidad y la posición que tenga el agente en cada divisa. Si bien este riesgo se encuentra latente, en estos momentos no se prevén cambios que puedan afectar el tipo de cambio, ya que, aunque baje el valor del dólar respecto del peso, hay utilidad en el producto. Este riesgo ya fue contemplado, ya que en el contrato de compraventa internacional se establece la moneda en la que se llevará a cabo la transacción, independientemente de la variación del tipo de cambio.
- *Riesgo documentario (actualización de nuevos formatos).* Sucede cuando no se reúnen los requisitos solicitados por el país destino para que la mercancía pueda ingresar. Resulta de suma importancia contar con toda la documentación necesaria para proteger

y amparar la entrega de la mercancía. En este caso, debe ponerse especial atención a la actualización de los nuevos formatos con motivo de la firma del nuevo tratado T-MEC. Este riesgo ya fue contemplado, mediante la contratación de un agente aduanal, encargado de llevar a cabo el despacho aduanero.

- *Riesgo inflacionario.* La inflación en México típicamente se revisa con el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) publicado por INEGI, el cual toma como muestra un conjunto de productos de consumo cotidiano (comida, transporte, energéticos, medicinas, etc.) y se revisan los precios de esos productos continuamente para ver su evolución en el tiempo.

La tendencia de los últimos diez años indica que los precios en el largo plazo siempre serán mayores, es decir, que cada día que pasa, un individuo necesita ganar más para compensar la pérdida de poder adquisitivo en el tiempo.

En el caso de México, el Banco de México (BANXICO) tiene un objetivo de inflación de 3 % +/- 1 %. Así pues, se podría afirmar que una inflación por encima es “elevada” y una inflación por abajo “es preocupante”.

Por su parte, en Estados Unidos, la tasa de variación anual del IPC en abril de 2021 fue del 4,2%. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,8%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 2,5%.

Este riesgo ya fue contemplado, pues de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa, la consultoría financiera y fiscal serán los encargados de realizar las proyecciones financieras para evaluar el riesgo inflacionario y determinar las acciones pertinentes.

- *Riesgo de variación en la demanda.* Constituye un riesgo en virtud de que se requiere una demanda de dos contenedores mensuales para llegar al punto de equilibrio, en cuyo caso si la demanda fuera menor, no resultaría redituable para la empresa. De esta manera se configura un riesgo, ya que, de no existir esta mínima demanda, no se realizaría ninguna exportación.
- *Riesgos extraordinarios.* La pandemia por Covid-19 afecta al mercado de carne Halal en el sentido de que existe una mayor dificultad para ingresar al mercado de los musulmanes, pues se vuelve más complicado lograr establecer negociaciones con esta comunidad.

En la tabla 6.1 se muestra el impacto de cada uno de los riesgos en los distintos escenarios que se analizarán:

Tabla 6. 1 Impacto de los riesgos en los distintos escenarios	
Riesgo	Escenario
Aumento en las condiciones actuales de planta y equipo	Optimista
Condiciones de la mano de obra (Eleven los costos de honorarios del musulmán)	Pesimista, Normal y Optimista
Riesgos operacionales	Pesimista
Dependencia de clientes	Pesimista, Normal
Riesgo de impago	Pesimista
Riesgo de transporte	Pesimista, Normal y Optimista
Riesgo de tipo de cambio	Pesimista, Normal y Optimista
Riesgo documentario	Pesimista, Normal y Optimista
Riesgo inflacionario	Pesimista, Normal y Optimista
Riesgo de variación en la demanda	Pesimista y Normal
Riesgos extraordinarios	Pesimista

Referencia: Elaboración propia, 2021

6.3 Planes de contingencia

Un plan de contingencia es en el que se detallan las medidas que deben tomarse para garantizar que una empresa continúe operando en caso de alguna crisis o emergencia (BMA, 2021).

Anteriormente se mencionaron los riesgos a los que puede enfrentarse la empresa. Cabe mencionar que aun cuando se enlistan de manera general, en el siguiente capítulo correspondiente al análisis financiero, se realizan proyecciones en distintos escenarios en donde ya se contemplan algunos de ellos, por lo que dejarían de considerarse como tales.

A continuación, se presenta en la tabla 6.2 un plan de contingencia para los riesgos que no fueron tomados en cuenta en los distintos escenarios analizados para las proyecciones financieras:

Tabla 6. 2 Acciones correctivas		
Riesgo	Acción correctiva	Costeo
Aumento en las condiciones actuales de planta y equipo	Utilizar un nuevo rastro con mayor capacidad instalada	\$750 por cabeza de ganado que incluye la maquila Halal y el musulmán certificador
Riesgos operacionales	Contratar a una persona que se encargue de la exportación de carne Halal.	Ante un error en la documentación o un defecto del producto el costo por embarque es de \$135,475, por lo que un salario de un profesionista ronda entre los \$12,000 aprox.
Condiciones de la mano de obra	Empresa que complementa la certificación	Se estima que aumente el costo en un 10%, ya que encontrar empresas certificadoras es sumamente complejo
Dependencia de clientes	Búsqueda de nuevos clientes Promoción del producto en la embajada o en ferias	Viaje a Estados Unidos: \$4,000 aprox. por día (hospedaje + comidas + transporte) Vuelo redondo \$15,000 aprox.

Referencia: Elaboración propia, 2021

6.4 Seguros

En un proyecto de exportación, las partes siempre se encuentran sujetas a riesgos tanto internos como externos. Para minimizar las posibles pérdidas, accidentes o daños que puedan ocasionarse, se realiza la contratación de un seguro. En este caso, es importante proteger la mercancía desde que sale del lugar de origen hasta que llega a su destino.

Para la exportación se prevé utilizar el incoterm DAP, por lo que se sugiere el seguro de transporte, ya que los riesgos corren a cargo del vendedor, quien hace entrega en el lugar destino y el comprador únicamente se encarga de la descarga y de los gastos de importación.

A continuación, en las tablas 6.3 y 6.4 se muestran las siguientes cotizaciones:

Tabla 6. 3 Cotización Seguro Grupo Nuño	
Grupo Nuño	
Cuota	0.35% + IVA
Prima del seguro	\$20,470 MXN + IVA
Suma asegurada	\$5,850,000
Mercancía	Carne de bovino congelada
Origen	Tierra Blanca, Veracruz
Destino	Nueva York

Referencia: Elaboración propia basada en la cotización, 2021

El costo del seguro en la cotización de la empresa Grupo Nuño es del 0.35% sobre el valor del embarque.

Tabla 6. 4 Cotización seguro Twill by Maersk	
Twill by Maersk	
Paquete Dry extended	Compensación hasta 120,000 USD
Precio por contenedor	235 USD

Referencia: Elaboración propia basada en la cotización, 2021

Estas cotizaciones muestran un costo aproximado del seguro de la mercancía durante su transporte. Con base en ello, la empresa puede decidir contratar alguno de ellos u optar por algún otro conforme a sus preferencias.

Como se expuso, en toda exportación existen riesgos a los que está expuesta la empresa, por lo que es importante considerarlos para evaluar tanto la viabilidad de la exportación como la capacidad de la empresa para hacer frente a los mismos y de esta manera estar preparados en el caso de que ocurra alguno de ellos; así como la importancia de elaborar planes de contingencia, los cuales facilitarán resolver los problemas que pueden presentarse.

A continuación, procederemos al análisis financiero de este proyecto de exportación, donde se evalúan diferentes escenarios en el plano de la exportación.

7 Análisis financiero

El estudio financiero es una parte esencial en la evaluación del proyecto de exportación. En este se analizan las variantes operativas que podrían presentarse al poner en marcha el plan y que afectarían el comportamiento futuro de los flujos de efectivo del proyecto. La importancia de un estudio financiero estructurado consiste en demostrar la viabilidad, rentabilidad, posibilidades de éxito y de permanencia de un producto en el mercado.

Las Normas de Información Financiera (NIF, 2021) emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CNIF) en su Boletín A-1 explican que una de las características fundamentales de dicha información es la adecuación a las necesidades del usuario general para serle de utilidad en la toma de decisiones. Esta cualidad constituye un punto de partida sobre el cual se basan otras características tales como relevancia y comprensibilidad.

El Boletín A-4 nos dice que la información financiera debe poseer dos particularidades para ser relevante y no afectar la percepción de los usuarios en su interpretación: servir de base en la elaboración de predicciones y en su confirmación (posibilidad de predicción y confirmación); y mostrar los aspectos más significativos de la entidad reconocidos contablemente (importancia relativa). La comprensibilidad es una cualidad esencial de la información proporcionada en la información financiera debido a que debe facilitar su entendimiento a los usuarios generales.

A continuación, en este apartado se abordan los aspectos financieros más relevantes del proyecto y adecuados al modelo de negocios de la empresa, con la finalidad de transmitir de manera comprensible al lector la oportunidad que representa la exportación de carne Halal a EU.

7.1 Situación actual de la empresa

Comercializadora de Carnes es una empresa integradora, fundada en 2016, por productores de ganado bovino del estado de Veracruz, con la finalidad de comercializar sus productos cárnicos.

La empresa cuenta con dos tipos de ingresos, uno consiste en el cobro de cuotas administrativas para cubrir los gastos administrativos que se generan durante el mes, este ingreso es fijo durante todo el año. El otro, que representa la mayoría de sus ingresos, así como la parte operativa de la organización, consiste en la comercialización de cortes de carne de ganado bovino para mercado nacional e internacional.

Actualmente tiene ventas en mercado Hiper y Supermercado en una reconocida corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes, aunque es una multinacional, la venta del producto es solo para sus tiendas en mercado nacional. Adicionalmente, vende sus productos en mercado internacional a una empresa estadounidense especializada en la venta al por mayor de productos de res, cerdo y pollo entre México, Estados Unidos y Canadá, que surgió como un proveedor confiable para distribuidores, supermercados y mercados cárnicos, el producto que se vende a este cliente es para venta en el mercado estadounidense.

El trabajo de especialización en los procesos de comercialización ha logrado la consolidación de estos clientes, permitiendo el sacrificio de 3,000.00 cabezas de ganado al mes, con 33 embarques que representan una producción de 828,000.00 kilos, como se puede apreciar en la tabla 7.1:

Tabla 7. 1 Producción Mensual Total Expresada en Kilos	
Cabezas de ganado al mes	3,000.00
KG de carnes por Cabeza de Ganado	276.00

Total de producción al mes	828,000.00
Kilos por Embarque	25,000.00
Embarques al mes	33

Referencia: Elaboración propia con Información proporcionada por Carnes GAR, 2021

En la cadena de producción la materia prima es proporcionada solo por los socios de la empresa, debido a que son los únicos proveedores autorizados en su modelo de negocios. La maquila es contratada con un socio comercial de la compañía, en consecuencia, la mayoría de los costos son variables y dependen directamente de las ventas, por este motivo consideramos pertinente reflejar la situación actual con un estado de resultados por embarque, siguiendo la línea de análisis tomada en el apartado de Aspectos de precio, como se muestra en la tabla 7.2.

Tabla 7. 2 Estado de Resultados por Embarque		
Situación Actual		
	Ventas	2,893,000.00
(-)	Costo de ventas	2,855,650.00
(=)	Utilidad Bruta	37,350.00
(-)	Gastos de Operación	3,183.88
(=)	Utilidad de Operación	34,166.12
(-)	Gastos Financieros	-
(=)	Utilidad de antes de impuestos	34,166.12
(-)	ISR	10,249.84
(-)	PTU	3,416.61
(=)	Utilidad Neta	20,499.67

Referencia: Elaboración propia, 2021

El esquema anterior representa los ingresos y costos de un embarque de 25 toneladas de carne de bovino congelada para venta internacional sin certificación Halal, como se puede observar, se tiene una utilidad neta de \$20,499.67, lo que representa que por cada kilo que se vende se tiene una ganancia de \$0.82.

7.2 Inversión requerida

Para iniciar con la exportación de cortes de carne con certificación Halal, no es necesario una inversión en maquinaria, como se ha comentado anteriormente la inversión en la adaptación de la planta para poder llevar a cabo el sacrificio Halal, fue realizada previamente y al iniciar con la exportación de este producto se estima recuperarla. Sin embargo, sí es necesario tomar en cuenta la estrategia de Marketing Digital propuesta en el capítulo de Estudio de Mercado, en éste se considera necesario el diseño de la Página Web. Adicionalmente, se considera preciso tomar como parte de la inversión inicial el diseño del empaque, puesto que, al ser un producto nuevo para la comercializadora, es necesario realizar el diseño que cumpla con las especificaciones del país destino, así como del mercado al que va dirigido, quedando el monto de la inversión inicial como se muestra en la tabla 7.3.

Tabla 7. 3 Inversión inicial	
Diseño de página web	5,800.00
Diseño de empaque	6,500.00
	12,300.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

La producción mensual de los cortes con certificación Halal, de acuerdo con los requerimientos del cliente es de 50 toneladas mensuales, distribuidos en 2 embarques de 25 toneladas cada uno.

Tabla 7. 4 Determinación de Producción en escenario de Exportación	
Cabezas de Ganado por Embarque	90.00
Rendimiento en kilos	277.78
Kilos por embarque	25,000.00
Embarques por mes	2
Producción Halal mensual	50,000.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

Tomado en cuenta lo anterior, el capital de trabajo para el primer embarque se establece de acuerdo con lo señalado en la tabla 7.5:

Tabla 7. 5 Capital de trabajo	
Kg. por Embarque	25,000.00
Costos de Venta	5,441,790.36
Costos Venta Adicionales por exportación Halal	67,500.00
Costos de Exportación	135,475.00
Total	5,644,765.36

Referencia: Elaboración propia, 2021

Partiendo de los datos abordados nos da como resultado que la inversión total necesaria para el primer embarque es de \$5,657,065.29, este monto será cubierto sin contratar deuda. La distribución será de la siguiente manera; \$12,300.00 con recursos propios; la materia prima es vendida por los socios de la empresa que, a su vez, son los únicos proveedores autorizados dentro del modelo de negocios y se pagará al momento de recibir el pago del cliente; finalmente los insumos, así como el transporte y seguros serán reembolsados mediante cuotas operativas emitidas a los socios.

7.3 Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras nos permiten establecer posibles escenarios que se pueden presentar al llevar a cabo el proyecto, con la finalidad de tener un panorama hacia dónde dirigirse, los ajustes necesarios para consolidar la permanencia en el mercado y sobre todo contar con información necesaria para la toma de decisiones.

A continuación, se presenta la información financiera con base en 3 posibles escenarios que se espera razonablemente ocurran normal, optimista y pesimista, así como su afectación económica en la comercializadora. Partiendo de los estudios realizados en el presente proyecto de exportación, se determinaron los posibles cambios en las variables importantes de riesgos, se tomó en cuenta la intención de compra del cliente, el cual se mostró especialmente interesado en el producto, así como en el valor agregado de incluir los cortes con especies latinoamericanas.

7.3.1 Determinación de la oferta Exportable

Contar con un producto competitivo, capaz de cumplir con los estándares de calidad y a su vez que se pueda comprometer la producción para que su entrega se realice en tiempo y forma, asegura la oferta exportable. Los socios de Comercializadora de Carnes GAR cuenta con la capacidad instalada en cada uno de sus ranchos ganaderos para producir las cabezas de ganado necesarias para cubrir los requerimientos del cliente, así como la capacidad de adaptarse a nuevos requerimientos de ser necesario, lo que se puede traducir como una ventaja competitiva dentro del mercado. Por este motivo, la oferta va en función de los requerimientos del cliente, y el aumento de la oferta se realiza considerando el crecimiento del consumo per cápita del producto.

En la industria cárnica, debido a los altos costos de la materia prima y los insumos, para que una venta al mayoreo se lleve a cabo es necesario realizarla por embarques completos. En este caso de estudio, los embarques serán de 25 toneladas aproximadamente, con la finalidad de optimizar los costos.

De acuerdo con un estudio sobre perspectivas agrícolas del periodo 2021 - 2030 elaborado en conjunto por la OCDE y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y agricultura (FAO por sus siglas en inglés, 2021), para determinar el consumo de carne es importante tomar en cuenta factores fundamentales como demografía, urbanización, ingresos, precios, tradición, las creencias religiosas, las normas culturales y las preocupaciones ambientales, éticas, de bienestar animal y de salud. El crecimiento de la población es sin duda el principal impulsor del incremento en el consumo. Por este motivo, a pesar de la pandemia mundial por la que estamos pasando a consecuencia del COVID-19, se considera que se tendrá un crecimiento del 9% en Norte América en el consumo de carne. El producto Halal está dirigido a un segmento muy específico del mercado donde la religión juega un papel fundamental. El estudio sostiene que la evidencia empírica sobre el comportamiento de los consumidores indica que el incremento de los ingresos estimula un

mayor consumo de alimentos de alto valor, como la proteína animal, en comparación con otros alimentos como los carbohidratos.

7.3.2 Proyecciones financieras en escenario normal

Para plantear los indicadores del escenario normal se tomó en cuenta los objetivos que tiene la empresa. El planteamiento de este escenario obedece a las condiciones actuales del mercado y se realizó con base a las cotizaciones aplicadas al contexto de la empresa y su mercado objetivo. Se toma en cuenta el riesgo de la dependencia de clientes y las variaciones en la demanda proyectando las ventas por 3 años, considerando que no se puedan mantener las mismas condiciones comerciales más allá de este plazo.

Derivado de la reunión ejecutiva con los representantes del cliente potencial, se obtuvo la intención de compra manifestada por la empresa en la misma junta, lo que generó como propuesta: exportación de 2 embarques por mes, representando 50 toneladas de cortes de bovino, En la tabla 7.6 Se muestra la distribución de los cortes de carne por embarque realizado para fines didácticos del presente proyecto.

Tabla 7. 6 Totales venta por embarque (USD)				
Corte	Ponderación Embarque	Precio de Venta	Kilos por corte	Total Venta
Cortes Finos Ribe Eye	30%	17.73	7,500.00	132,965.63
Costilla Trasera de Res	35%	8.86	8,750.00	77,563.28
Bone Beef In	35%	8.86	8,750.00	77,563.28
	100%			288,092.19

Referencia: Elaboración propia, 2021

De esta manera se proyectan para este escenario ventas en un periodo de 3 años, tomando en cuenta 600 toneladas en el primero, es decir 24 embarques, con un precio de venta de \$288,092.19 USD cada uno, que al multiplicarlo por el total de embarques y el Tipo de Cambio, nos dan un ingreso total en pesos de \$140,400,000.00, como se puede apreciar en la tabla 7.7. El incremento de embarques del año 2 y 3 se valoró tomando en cuenta el 9% estimado en el estudio de la OCDE-FAO sobre el consumo de carne para los próximos años.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.			
Tabla 7. 7 Proyección de Ventas			
Escenario normal			
	Año 1	Año 2	Año 3
No embarques	24	26	28
Cantidad total en kg.	600,000.00	650,000.00	700,000.00
Precio de Venta por Embarque USD	288,092.19	293,154.38	298,305.52
Ingreso total en moneda extranjera	6,914,213.00	7,622,014.00	8,352,555.00
Tipo de cambio a pesos mexicanos	20.306	20.86	21.54
Ingreso total en pesos mexicanos	140,400,000.00	158,995,210.00	179,914,026.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

*Tipo de cambio del 3 de septiembre de 2021 para solventar obligaciones denominadas en dólares de los EE.UU.A., pagaderas en la República Mexicana.
<https://www.banxico.org.mx/tipcamb/main.do?page=tip&idioma=sp>

En este escenario, los costos están proyectados a 3 años, el costo unitario del producto es de \$4.33 por kilo, que incluye las cajas, tarimas, termograficadores, maquila Halal y los honorarios de la persona encargada del sacrificio Halal, todos estos detallados en el apartado de Aspectos del precio, al multiplicar los \$4.33 por las 600 toneladas proyectadas en el primer año nos da un costo total de \$2,600,400.00 pesos por la producción Halal. El costo de la carne por embarque es de \$5,400,940.36 pesos que al multiplicarse por los 24 embarques del primer año nos da \$129,622,566.87, de esta manera al sumar el costo de producción y el costo de la carne, se puede determinar un costo EXW total de \$132,222,968.69 por la producción de 24 embarques durante el primer año.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.			
Tabla 7. 8 Proyección de costos			
Escenario normal			
	Año 1	Año 2	Año 3
No embarques	24	26	28
Cantidad total	600,000.00	650,000.00	700,000.00

Costo unitario	4.33	4.50	4.66
Costo de carne x Embarque	5,400,940.36	5,603,181.03	5,812,994.69
Costo total EXW	132,222,968.69	148,605,294.34	166,029,109.22
Adicionales por incoterm	3,251,400.00	3,522,350.00	3,793,300.00
Costo total	135,474,368.69	152,127,644	169,822,409

Referencia: Elaboración propia, 2021

El incoterm pactado es el DAP, lo que significa que la responsabilidad de la empresa es desde la planta de origen hasta el punto acordado para la entrega. En el análisis de riesgos se estableció la necesidad de contratar un seguro de transporte para proteger los embarques de cualquier evento desafortunado. Por este motivo, el costo aplicado a cada kilo de carne por incoterm es de \$5.42, incluye el flete de la planta productora a la aduana, los honorarios del agente aduanal y el seguro de transporte. Dicho costo al multiplicarlo por las 600 toneladas de ventas proyectadas en el primer año nos da un costo de \$3,251,400.00 adicionales por incoterm. Ahora bien, la suma de los costos unitarios, el costo de la carne y el costo adicional por incoterm nos da como resultado un total de \$135,474,368.69 para el primer año, como puede apreciarse en la tabla 7.8 de la proyección de costos.

Los costos para los años 2 y 3 de la exportación se mantienen con los mismos elementos y estables. Por pactarse la entrega del producto en la aduana, se considera la afectación de la tasa de inflación solo de México, determinada por las proyecciones basadas en los datos históricos de los últimos 10 años.

7.3.3 Proyecciones financieras en escenario Optimista.

La exportación de carne con certificación Halal tiene grandes oportunidades de posicionarse en el mercado estadounidense en especial el neoyorquino que es donde convergen una amplia variedad de culturas. En el desarrollo del proyecto se han detectado grandes oportunidades para comercializar el producto Halal y lograr su permanencia en el mercado.

En el escenario optimista se toma en cuenta la misma ponderación por embarque utilizada en el escenario normal, se considera que la relación comercial continúe por 5 años y también se considera el aumento del 9% en el consumo de carne de bovino para los próximos años. Las ventas proyectadas se calcularon con las condiciones actuales de la empresa con su cliente potencial para fines didácticos; sin embargo, se espera que una vez que se consolide la relación comercial con este cliente la Comercializadora logre captar nuevos clientes que superen aun este escenario.

En la tabla 7.9 se muestra la proyección de ventas de carne Halal exportadas desde México hacia Estados Unidos. Empezando con 24 embarques en el año 1 hasta llegar a los 34 embarques en promedio en los 5 años siguientes, donde el precio de venta por embarque de la carne en el año 1 sería de \$293,981.67 dólares, mientras que para el último año de la proyección pasaría a un precio de \$315,195.40 dólares.

Por último, el ingreso total en moneda nacional que se recibiría en el año 1 es de \$140,400,000.00 pesos, ingreso que se incrementaría anualmente hasta llegar a los \$228,800,339.00 pesos para el último año proyectado.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.					
Tabla 7. 9 Proyección de ventas					
Escenario optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No embarques	24	26.00	29.00	31.00	34.00
Cantidad total	600,000.00	650,000.00	725,000.00	775,000.00	850,000.00
Precio de Venta por Embarque USD	293,981.67	299,147.35	304,403.79	309,752.60	315,195.40
Ingreso total en moneda extranjera	7,055,560.00	7,777,831	8,827,710	9,602,331	10,716,643
Tipo de cambio a pesos mexicanos	19.8992	20.86	21.41	21.26	21.35
Ingreso total en pesos mexicanos	140,400,000.00	162,245,554.00	189,001,270.00	204,145,549.00	228,800,339.00

Referencia: Elaboración propia, 2021

La proyección de costos en escenario optimista muestra los costos en los que incurra la empresa en la exportación de la carne Halal hacia el mercado estadounidense, como son cajas, tarimas, termograficadores, maquila Halal y los honorarios de la persona encargada del sacrificio Halal, todos estos detallados en el apartado de Aspectos del precio. Haciendo énfasis en el costo unitario, costo de carne por embarque programado, así como su costo total Exworks. Además, de los posibles costos adicionales por Incoterm acordado por las partes.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.					
Tabla 7. 10 Proyección de costos					
Escenario optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No embarques	24	26	28.00	31.00	34.00
Cantidad total	600,000.00	654,000.00	712,860.00	777,017.40	846,948.97
Costo unitario	4.33	4.50	4.66	4.84	5.02
Costo de carne x Embarque	5,425,245.90	5,628,396.70	5,839,154.57	6,057,804.37	6,284,641.60
Costo total EXW	132,806,301.55	149,278,886.86	166,821,573.32	191,552,174.52	217,929,951.45
Adicionales por incoterm	3,251,400.00	3,544,026.00	3,862,988.34	4,210,657.29	4,589,616.45
Costo total	136,057,701.55	152,822,913	170,684,562	195,762,832	222,519,568

Referencia: Elaboración propia, 2021

Recordemos que, debido a su particular cadena de suministros y su modelo de negocios, los costos para llevar a cabo la venta de la carne son costos variables y dependen estrictamente del total de kilos vendidos. En los costos adicionales por incoterm para este escenario también se incluye el flete de la planta de origen al punto de entrega, los honorarios del agente aduanal y el seguro de transporte del embarque.

7.3.4 Proyecciones financieras en escenario Pesimista

La crisis sanitaria derivada del virus COVID-19 ha dejado un sin número de problemáticas sin precedentes que afectan la economía de los países. México y Estados Unidos a pesar de la crisis, mantienen una estrecha relación comercial que se fortaleció con la firma del T-

MEC. Sin embargo, existen factores como las medidas de confinamiento, prácticas proteccionistas de algunos países, políticas económicas y la tensión existente entre Estados Unidos y China, que dificultan la comunicación, afectan los contratos comerciales y generan incertidumbre en los mercados internacionales. Esta gama de elementos no previsible puede afectar el cumplimiento de los objetivos de las empresas y los acuerdos realizados entre ellas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) manifiesta que el mundo laboral se ve extremadamente afectado por la pandemia, está alterando severamente los mercados laborales, las economías y a las empresas, incluidas las cadenas de suministro mundiales. Todo esto trae como consecuencia un panorama de incertidumbre provocado por la interrupción generalizada del comercio (OIT, 2021)

La falta de control sobre el futuro empresarial provoca que las empresas tomen decisiones encaminadas a protegerse y evitar posibles riesgos financieros. En el escenario pesimista se plantea que las dos compañías solo puedan continuar con el trato comercial durante un año, al presentarse problemas como cierres de fronteras y accesos, que imposibiliten la entrega de la mercancía. La posibilidad de disminución en la demanda del producto o pérdida en el poder adquisitivo del mercado destino, dificultan realizar un compromiso a largo plazo en tanto no se tenga controlada la pandemia.

En la tabla 7.11 Se muestra el total de ventas proyectadas en el año, tomando como referencia la ponderación por embarque utilizada en los escenarios anteriores.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.					
Tabla 7. 11 Proyección de ventas escenario pesimista					
Escenario pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No embarques	24	-	-	-	-
Cantidad total	600,000.00	-	-	-	-
Precio de Venta por Embarque USD	293,981.67		-	-	-

Ingreso total en moneda extranjera	7,055,560	-	-	-	-
Tipo de cambio a pesos mexicanos	19.90	20.86	21.54	21.26	21.35
Ingreso total en pesos mexicanos	140,400,000	-	-	-	-

Referencia: Elaboración propia, 2021

La tabla 7.12 muestra los costos proyectados en un año de trato comercial, siguiendo con los datos de los escenarios anteriores se contempla que en el primer año se tengan 24 embarques, los cuales contienen un total de 600,000 kg de carne Halal.

Lo que indicaría un costo unitario total de \$4.33 dólares que en total el costo de carne por embarque sería de \$5,425,245.90

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.					
Tabla 7. 12 Proyección de costos escenario pesimista					
Escenario pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No embarques	24	0	0	0	0
Cantidad total	600,000.00	-	-	-	-
Costo unitario	4.33	4.50	4.66	4.84	5.02
Costo de carne x Embarque	5,425,245.90	-	-	-	-
Costo total EXW	132,806,301.55	-	-	-	-
Adicionales por incoterm	3,251,400.00	-	-	-	-
Costo total	136,057,701.55	-	-	-	-

Referencia: Elaboración propia, 2021

Se contempla el costo de la carne, así como cajas, tarimas y termograficadores. El costo adicional por incoterm está compuesto por el flete del traslado, el seguro del embarque y los honorarios del agente aduanal.

7.4 Estados financieros proyectados

La proyección de Estados Financieros permite conocer el horizonte del proyecto, para valorar las oportunidades de exportación, de esta manera podemos estimar el tiempo en el que el proyecto debe cumplir con sus objetivos. La finalidad de este apartado es enfocar esencialmente la información permitiendo evaluar el desenvolvimiento de la exportación de carne Halal en los 3 escenarios propuestos, así como proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los recursos económicos con los que cuenta la entidad, entre otros aspectos.

En materia tributaria es importante analizar los aspectos que rigen a la Comercializadora, a continuación, abordaremos los elementos más relevantes y que se ven reflejados en los estados financieros

Comercializadora de Carnes GAR es una Sociedad Anónima constituida al amparo de las leyes mexicanas y dedicada a realizar actividades con fines lucrativas. La Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR, 2021) contempla como persona moral entre otras, las sociedades mercantiles, que realicen preponderantemente actividades empresariales en México. La empresa tributa bajo el Régimen General y para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales debe observar lo estipulado en el Art. 9 de la misma ley, el cual menciona en términos generales la forma en la que se determina el impuesto causado por el desarrollo de las actividades que realizan. La utilidad fiscal se obtiene de disminuir a la totalidad de ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio fiscal, las deducciones autorizadas y la Participación de los Trabajadores en la Utilidades de la empresa (PTU) pagadas en el mismo ejercicio, al resultado obtenido se debe aplicar la tasa del 30%.

Con respecto a el pago de Impuesto al Valor Agregado (IVA) no se contempla en el presente proyecto, la Ley de Impuesto al Valor Agregado (LIVA, 2021) menciona en su Artículo 1o que están obligados al pago de dicho impuesto, las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, enajenen bienes, como es el caso de la comercialización de productos. Sin

embargo, en su Art. 2o.-A establece que se calculará la tasa del 0% a los productos destinados a la alimentación.

Ahora bien, de acuerdo con Urbina (2013) la finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad y los flujos netos de efectivo del proyecto. Por lo que, a continuación, se presentan estados de resultados representados en tres distintos escenarios (normal, optimista y pesimista).

Estado de Resultados en escenario normal

En el Estado de Resultados para este apartado se considera las ventas y costos descritos en el escenario normal. Dentro de los gastos de operación se considera el importe de la adaptación de la maquinaria para el sacrificio Halal, mencionado en el apartado de Aspectos del precio, con un importe de \$2,333,333.00 por dividirse la inversión en 3 años y el sueldo de la persona propuesta como encargada de las ventas del producto Halal, con un importe de \$180,000.00 al año. El importe de la amortización corresponde al diseño del empaque y página Web, es importante destacar que se calcula el costo de los dos rubros en un solo año, pero se deja el importe para los siguientes años como reserva para futuros imprevistos.

Por lo que el estado de resultados que se muestra en la tabla siguiente, nos muestra las ventas proyectadas en el primer año de \$140,400,000.00, desglosando los conceptos y restando sus costos, gastos, depreciaciones y amortizaciones, nos da una utilidad de operación de \$2,400,000.00, no se contemplan gastos financieros, de manera que, la utilidad antes de impuestos sería la misma.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.				
Tabla 7. 13 Escenario de Resultados Projectado escenario normal				
Escenario normal				
		Año 1	Año 2	Año 3
	Ventas	140,400,000	158,995,210	179,914,026
(-)	Costo total por incoterm	135,474,367	152,127,642	169,822,407
(=)	Utilidad bruta	4,925,633	6,867,568	10,091,620
(-)	Gastos de operación	2,513,333	2,607,446	2,705,083
(-)	Depreciación	-	-	-
(-)	Amortización	12,300	12,300	12,300
(=)	Utilidad de operación	2,400,000	4,247,821	7,374,236
(-)	Gastos financieros	-	-	-
(=)	Utilidad antes de impuestos	2,400,000	4,247,821	7,374,236
(-)	ISR	720,000	1,274,346	2,212,271
(-)	PTU	240,000	424,782	737,424
(=)	Utilidad neta	1,680,000	2,973,475	5,161,965

Referencia: Elaboración propia, 2021

Por lo tanto, después de los impuestos se tiene una utilidad neta proyectada de \$1,680.000.00 para el primer año la cual iría incrementando en los años siguientes, llegando a un incremento para el tercer año de hasta \$5,161,965.00

Estado de Resultados en escenario optimista.

De igual forma que en el anterior, en el estado de resultados que se muestra en la tabla 7.14, nos muestra las ventas proyectadas en el primer año que son de \$140,400,000 y desglosando los conceptos y restando sus costos, gastos, depreciaciones y amortizaciones, nos da una utilidad de operación de \$2,400,000.00, aunado que como no hay gastos financieros la utilidad antes de impuestos sería la misma.

En este escenario el importe de la adaptación de la maquinaria se divide en 4 años agregando \$1,750,000.00 a los gastos de operación. Se incluye el sueldo de la persona propuesta como encargada de las ventas del producto Halal, con un importe de \$180,000.00 al año y el

\$12,300.00 por el diseño de la página WEB y el diseño del empaque. En este escenario también se contempla que los \$12,300.00 se amorticen en el primer año y se deje el mismo importe como provisión para futuros imprevistos por esos rubros.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.						
Tabla 7. 14 Estado de resultados escenario optimista						
Escenario optimista						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	140,400,000	163,243,988	185,836,477	204,676,960	227,979,071
(-)	Costo total por incoterm	136,057,702	152,822,913	170,684,562	195,762,832	222,519,568
(=)	Utilidad bruta	4,342,298	10,421,076	15,151,915	8,914,128	5,459,503
(-)	Gastos de operación	1,930,000	2,002,270	2,077,246	2,155,029	208,513
(-)	Depreciación	-	-	-	-	-
(-)	Amortización	12,300	12,300	12,300	12,300	12,300
(=)	Utilidad de operación	2,399,998	8,406,506	13,062,369	6,746,799	5,238,690
(-)	Interés	-	-	-	-	-
(=)	Utilidad antes de impuestos	2,399,998	8,406,506	13,062,369	6,746,799	5,238,690
(-)	ISR	720,000	2,521,952	3,918,711	2,024,040	1,571,607
(-)	PTU	240,000	840,651	1,306,237	674,680	523,869
(=)	Utilidad neta	1,679,999	5,884,554	9,143,658	4,722,759	3,667,083

Referencia: Elaboración propia, 2021

Como se ha abordado, la determinación del costo de la carne va en relación con los costos generados en la producción, debido a que al precio de venta se le restan los costos de producción y traslado dando como resultado el precio de compra a los socios. Por lo tanto, después de los impuestos se tiene una utilidad neta proyectada de \$1,680.000 para el primer año la cual iría incrementando en los años siguientes llegando a un incremento para el tercer año de \$9,143,658.

Estado de Resultados en escenario pesimista.

El estado de resultados en este escenario muestra la posibilidad de que la relación comercial para la exportación Halal solo se pueda mantener por un año, derivado de la contingencia

sanitaria por COVID-19 y la incertidumbre que genera en los mercados no solo nacionales, si no también internacionales.

En este escenario los \$7,000,000.00 por la adaptación de la maquinaria para el sacrificio Halal se tendría que amortizar en un solo ejercicio. También se incluye el sueldo de \$180,000.00 pesos al año para la persona encargada de las ventas del producto Halal y los \$12,300.00 para el diseño del empaque y de la pagina WEB.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.						
Tabla 7. 15 Estado de resultados escenario pesimista						
Escenario pesimista						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	140,400,000	-	-	-	-
(-)	Costo total por incoterm	136,057,702	-	-	-	-
(=)	Utilidad bruta	4,342,298	-	-	-	-
(-)	Gastos de operación	7,180,000	-	-	-	-
(-)	Depreciación	-	-	-	-	-
(-)	Amortización	12,300	-	-	-	-
(=)	Utilidad/Perdida de operación	-2,850,002	-	-	-	-
(-)	Interés	-	-	-	-	-
(=)	Utilidad/Perdida antes de impuestos	-2,850,002	-	-	-	-
(-)	ISR	-	-	-	-	-
(-)	PTU	-	-	-	-	-
(=)	Utilidad neta	-	-	-	-	-

Referencia: Elaboración propia, 2021

En el estado financiero que se muestra en la tabla 7.15 se tiene una pérdida de \$2,850,002.00 después de impuestos. Con estos datos podría concluirse que la exportación del producto Halal no generaría utilidades, sin embargo, se debe analizar a fondo los elementos que conforman el estado financiero.

Si bien es cierto que la utilidad generada no alcanzaría a cubrir el monto de la inversión requerida, recordemos que la inversión en la adaptación de la maquinaria ya fue realizada y con la exportación se busca recuperarla.

Por lo tanto, vamos a analizar el estado de resultados desde otra perspectiva, si partimos de la premisa de que la utilidad bruta es la ganancia que se obtiene de la venta de un producto al restar los costos generados por su producción, podemos tomar el valor de la utilidad bruta de \$4,342,298.00, restarle los \$180,000.00 de sueldos y los \$12,300.00 de los diseños del empaque y la página WEB que representan gastos inherentes a la venta del producto Halal, dándonos como resultado \$4,149,998.00, lo que representa todavía una utilidad.

Partiendo de este análisis se puede afirmar que en un escenario pesimista la utilidad generada por las ventas Halal podría cubrir \$4,149,998.00 de los \$7,000,000.00 invertidos, lo que significa que solo faltaría por recuperar \$ 2,850,001.55.

7.5 Evaluación Financiera

La evaluación financiera juega un papel muy importante dentro de la construcción de proyectos que logran la permanencia en el mercado, su función es fundamental para la toma de decisiones y la asignación de los recursos. De acuerdo con Urbina (2013) el estudio financiero o de evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto, en la actualidad no se puede pensar en tomar una decisión de la magnitud con la que se plantea el presente proyecto de exportación sin que intervengan estudios que demuestren su factibilidad operativa, legal, financiera y todos aquellos elementos que conforman la exportación.

La evaluación económica describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto. (Urbina, 2013), esta evaluación es muy importante frente a todas las demás secciones ya que al final permitirá tomar la decisión sobre si es viable la implantación del proyecto.

Por lo que en la tabla 7.16 se presentan los principales indicadores financieros:

Tabla 7. 16 Datos de evaluación financiera		
Tasa de capital (ROE)	4.9%	
Inflación	3.7%	
Prima por inflación	0.2%	
Riesgo país		
TREMA	8.9%	

Referencia: Elaboración propia, 2021

En donde el ROE por sus siglas en inglés “return on equity” o en español rentabilidad financiera de la empresa es de 4.9%, este indicador mide la rentabilidad de la empresa sobre sus recursos propios, lo que significa que la empresa con la operación actual tiene un rendimiento de 4.9% sobre el capital aportado por sus socios.

La inflación utilizada en la evaluación es del 3.7%, determinada por las proyecciones basadas en los datos históricos de los últimos 10 años. La prima por inflación es de 0.2% obtenida de dividir la tasa rentabilidad financiera de la empresa entre la inflación.

La TREMA es la tasa de rendimiento mínima aceptable en un proyecto de inversión, es decir, el rendimiento mínimo que se requiere para cubrir: la inversión inicial, los costos y gastos de la operación, los impuestos y el rendimiento que exigen los socios sobre su capital invertido. La TREMA determinada en el presente proyecto es de 8.9%, obtenida de sumar el porcentaje de rentabilidad de la empresa, el porcentaje por la inflación y la prima por inflación.

Por lo que, en las tablas 7.17, 7.18 y 7.19 se plantearon evaluaciones financieras con tres distintos escenarios, un escenario normal, uno optimista y otro pesimista.

Evaluación Financiera en escenario normal

Para analizar la evaluación financiera en el escenario normal recordemos que se planteó la exportación por tres años. En este escenario se tiene que la tasa interna de retorno (TIR) nos muestra un porcentaje del 28%, la cual supera por margen aceptable a la TREMA calculada

para el proyecto de 8.87%, lo cual significa que en un escenario normal el proyecto es rentable.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.				
Tabla 7. 17 Evaluación financiera escenario normal				
Escenario normal				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	- 5,657,065			
Utilidad neta		1,680,000	2,973,475	5,161,965
Depreciación		-	-	-
Amortización		12,300	12,300	12,300
Pago de crédito		-	-	-
Flujo operativo	- 5,657,065	1,692,300	2,985,775	5,174,265
		- 3,964,765	- 978,990	4,195,275
TREMA	8.87%		Tasa de capital	9%
Valor presente neto	2,425,918.67		Tasa de deuda	0%
Índice de rentabilidad	1.43		% capital	1
Periodo de recuperación	2		% deuda	0%
Tasa interna de retorno	28%		Impuestos	30%
Punto de equilibrio	71,639,927.42		TREMA	8.87%

Referencia: Elaboración propia, 2021

Además, el índice de rentabilidad es de \$1.43 esto significa que por cada peso que se invierte en el proyecto se pueden llegar a generar \$1.43 pesos lo cual genera una viabilidad hacia el proyecto.

Un indicador importante al analizar la inversión en un proyecto es el Valor Presente Neto (VAN), se puede definir como como el valor actualizado de los flujos de caja que el proyecto promete generar a lo largo de su vida. Es este sentido una inversión es factible cuando el valor del VAN es mayor que cero, es decir, si la suma de los flujos de caja valorados supera la inversión inicial. El valor calculado nos indica que, durante los 3 años del horizonte del proyecto, se obtiene un beneficio neto del proyecto, a valor presente de \$2,425,918.67 pesos.

De acuerdo con el criterio formal de selección de los proyectos basados en este indicador, se recomienda aceptar el proyecto, por ser el VAN mayor que cero a la tasa de actualización seleccionada.

Evaluación Financiera en escenario optimista

Para analizar la evaluación financiera en el escenario normal se planteó la exportación por cinco años. En el segundo caso del escenario optimista se tiene que la tasa interna de retorno (TIR) nos muestra un porcentaje del 71%, la cual supera por amplio margen a la TREMA determinada para el proyecto de 8.87%, lo cual significa que en un escenario optimista el proyecto es altamente rentable.

Comercializadora de Carnes GAR S.A. de C.V.						
Tabla 7. 18 Evaluación Financiera escenario optimista						
Escenario Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-5,681,371					
Utilidad neta		1,679,999	5,213,413	11,273,323	4,365,259	4,219,674
Depreciación		-	-	-	-	-
Amortización		12,300	12,300	12,300	12,300	12,300
Pago de crédito		-	-	-	-	-
Flujo operativo	-5,681,371	1,692,299	5,225,713	11,285,623	4,377,559	4,231,974
		-3,989,072	1,236,641	12,522,264	16,899,823	21,131,797
TREMA		8.87%			Tasa de capital	9%
Valor presente neto		14,909,639.96			Tasa de deuda	0%
Índice de rentabilidad		3.62			% capital	1
Periodo de recuperación		1			% deuda	0%
Tasa interna de retorno		73%			Impuestos	30%
Punto de equilibrio		62,402,896.38			TREMA	8.87%

Referencia: Elaboración propia, 2021

Además, el índice de rentabilidad es de \$3.41 esto significa que por cada peso que se invierte en el proyecto se pueden llegar a generar otros \$3.41 pesos lo cual genera una viabilidad hacia el proyecto.

Además, el índice de rentabilidad es de $-\$0.27$ que en un análisis superficial del proyecto nos puede indicar que por cada peso que se invierte en el proyecto se pierden $\$0.27$ pesos lo cual no genera certidumbre para el proyecto.

Sin embargo, recordemos que ya se realizó la inversión en la adaptación de la maquinaria y lo que se busca es recuperar la inversión. Como se determinó en el apartado Estados Financieros en el escenario pesimista con la implementación de la exportación Halal se logra recuperar una parte de la inversión realizada.

Como primer beneficio, se puede observar que la inversión realizada por los socios para la adaptación de la maquinaria en la que se realiza el sacrificio Halal es de fácil recuperación una vez iniciada la venta del producto, sin considerarse una amenaza en la utilidad de éste, teniendo el retorno de su inversión en el escenario normal y en el escenario optimista y una recuperación parcial en el escenario pesimista.

Por último, uno de los puntos más importantes que avalan la viabilidad del proyecto es el beneficio real obtenido para los socios, teniendo un porcentaje considerablemente alto por el aumento del precio de la carne. De esta manera, la Comercializadora de Carnes GAR, cumple con su objetivo en el plan de negocios, traspasando la utilidad a sus socios como resultado positivo de la estrategia de comercialización.

A continuación, en el capítulo octavo se ahondará sobre los resultados obtenidos a lo largo del proyecto y se mencionarán algunos detalles importantes.

8 Análisis de resultados

El PNCP en Administración del Comercio Exterior de la Universidad Veracruzana solicita a sus alumnos la presentación de un proyecto de exportación dirigido a alguna empresa en específico. Ello, con el objetivo de apoyar a las empresas para que puedan exportar sus productos y de esta manera se vean beneficiadas al aumentar sus ganancias y expandirse hacia nuevos mercados.

En este caso, se planteó la realización del proyecto de exportación para una empresa comercializadora de carnes ubicada en el estado de Veracruz. Como quedó establecido a lo largo de este trabajo, la empresa cuenta con características muy específicas al estar conformada por varios socios que se unieron y crearon la empresa integradora para comercializar sus productos y obtener ciertos beneficios no solo fiscales, si no también organizacionales y de comercialización.

La empresa cuenta con gran presencia en el estado de Veracruz, teniendo un compromiso con el desarrollo regional y es precisamente esta característica lo que nos motivó a realizar un proyecto enfocado en obtener el mayor beneficio, pues al contribuir con su crecimiento estamos convencidos que se crearan beneficios en la región.

Actualmente la comercializadora ya realiza exportaciones de carne de tipo comercial a Estados Unidos, vendiendo al mayoreo; por lo que únicamente coloca la mercancía del otro lado de la frontera en donde el cliente la recoge.

Debido a lo anterior, nuestra pretensión fue plantear la comercialización de otro tipo de producto para poder llegar a un nuevo mercado. De esta manera, se planteó la posibilidad de exportar cortes de carne con certificación Halal, dirigida hacia la comunidad musulmana principalmente, pero también hacia todas aquellas personas que se interesen por consumir productos más naturales de una muy alta calidad.

En un inicio, debido a que el mercado meta es la comunidad musulmana se analizó la posibilidad de elegir algún país de la región de medio oriente tales como: Arabia Saudita, Qatar, Emiratos Árabes Unidos, Irán, Turquía, Egipto, entre otros. Por lo que, el proyecto se dirigió hacia Egipto, por tratarse de un país en donde la mayoría de sus habitantes practican la religión musulmana y su poder adquisitivo es muy elevado. Sin embargo, tras haber realizado un análisis sobre el país, se determinó que no era viable la exportación de carne a Egipto, principalmente por cuestiones de tipo monetarias, de tiempo y distancia, ya que, al realizar los cálculos correspondientes, se determinó que la carne tardaría en llegar a su destino más de 40 días. Ante ello, a la empresa le generaría un perjuicio porque se sumaría el tiempo que tarda en llegar el producto a su destino más los días de crédito que se le dan al cliente. En ese sentido, la empresa tardaría aproximadamente dos meses en recibir la contraprestación por la venta de la carne con certificación Halal, mientras que deben seguirse cubriendo los gastos fijos de la empresa.

Posteriormente, se reorientó el proyecto hacia Turquía. Con motivo de ello, se sostuvo una reunión con la embajada de México en Turquía y se llevó a cabo una conversación con el cónsul y con el agregado comercial para evaluar la viabilidad del proyecto. Tras dicha reunión, se determinó que Turquía no representaba un país acorde con los objetivos de la empresa, pues al igual que en Egipto, el transporte de la mercancía y su llegada al puerto destino era superior a los 40 días. Aunado a ello, Turquía es un país muy proteccionista del sector cárnico, por lo que los aranceles son muy altos, ubicándose aproximadamente en un 200%. Por último, cabe mencionar que, en relación con aspectos culturales y religiosos, los musulmanes de este país únicamente consumen carne Halal antes de haber cumplido 15 días de realizado el sacrificio.

A continuación, se muestran imágenes de la reunión que se llevó a cabo:



Imagen 8. | Tweet de la embajada de México en Turquía

Referencia: Twitter, 2021

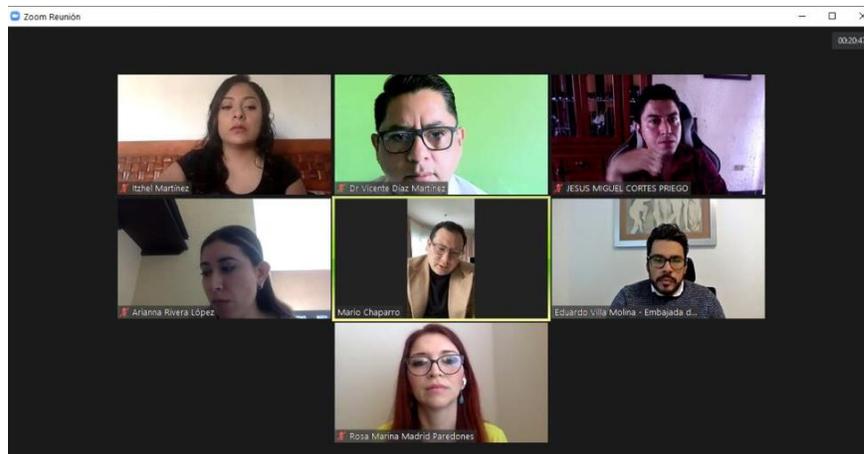


Imagen 8. 2 Reunión con la embajada de México en Turquía via Zoom

Referencia: Zoom, 2021

También se evaluó la posibilidad de dirigir el proyecto hacia otros países musulmanes como Arabia Saudita o Qatar principalmente por su alto nivel económico. Sin embargo, finalmente se decidió que la mejor opción para la empresa era elegir como país destino a Estados Unidos dada la ubicación geográfica y tomando en cuenta la opinión y preferencias de la empresa.

Por ello, se realizó un análisis del país destino y se localizó que una de las ciudades con mayor cantidad de musulmanes es la ciudad de Nueva York, la cual fue de agrado de la empresa. Por lo que, lo anterior dio la pauta para realizar la búsqueda de posibles clientes interesados en comprar la carne con certificación Halal.

Es importante mencionar que uno de los principales obstáculos en este proyecto fue precisamente que se trata de un producto muy diferenciado que requiere un proceso de producción complejo, ya que es necesario que la planta en donde se lleva a cabo el sacrificio del ganado cuente con la certificación Halal. Además, el sacrificio tiene que realizarlo un musulmán conforme a requisitos muy específicos, tales como: el tipo de corte que se realiza, el sacrificio debe ser con dirección a la Meca y siempre ofreciéndolo a Alá, entre otros. Por tanto, cubrir todos esos requisitos para obtener el producto certificado, resulta complejo y costoso en relación con producir carne de tipo comercial, es decir, que no tenga certificación Halal.

Aunado a lo anterior, los musulmanes tienen un mercado muy cerrado, por lo que es bastante difícil poder negociar con ellos y satisfacer los intereses de ambas partes. Sin duda alguna, la búsqueda de clientes en Estados Unidos, teniendo en cuenta esta situación de pandemia por el COVID-19 resultó aún más difícil que en condiciones normales.

Se contactó a la embajada de México en Estados Unidos y se sostuvo una reunión para platicarles sobre el proyecto y solicitarles su apoyo para difundir la información sobre la empresa y sobre el producto. Sin embargo, tras la desaparición de PROMÉXICO, que era la oficina encargada de promover el comercio y la inversión internacional en México, todas

esas actividades pasaron a formar parte de las oficinas de las embajadas. En palabras de la encargada del área comercial de México en Estados Unidos, aún están descifrando la mejor manera de operar y de apoyar a las empresas que buscan exportar sus productos.



Imagen 8. 3 Reunión con la embajada de México en Estados Unidos

Referencia: Zoom, 2021

En aras de encontrar la mayor cantidad de apoyo, se enviaron los datos solicitados a la embajada para que a su vez se difundieran con todos aquellos posibles clientes que solicitaran información sobre este tipo de productos.

En consecuencia, debido a todo lo anterior y a la falta de clientes interesados, un representante de la Asociación Mexicana de Productores de Carne (AMEG) con el que se logró hacer contacto, planteó la posibilidad de cambiar el producto de exportación hacia “Kosher” la cual va dirigida hacia el mercado judío y que por sus características, su mercado meta es más amplio, aunado a que la AMEG contaba con una lista de posibles clientes a quienes ofrecer este producto, la opción se volvió más atractiva para el proyecto de exportación. Por lo que se empezó a trabajar el producto orientado a esta certificación.

Sin embargo, una de las empresas distribuidoras y vendedoras de carne Halal en la ciudad de Nueva York que al principio se había contemplado como una de las principales competidoras

en la región se mostró interesada en el producto que se ofrecía, principalmente por su origen mexicano. De ahí que, se logró establecer contacto con esta empresa distribuidora de carne Halal en Estados Unidos denominada Hal&Al Meats and provisions y se sostuvo una reunión para discutir sobre el producto que se ofrece y los requisitos que ellos solicitan. Esta empresa se encuentra muy interesada en el producto e incluso comentaron sobre la posibilidad de incorporar especias provenientes de Latinoamérica para vender la carne ya marinada.

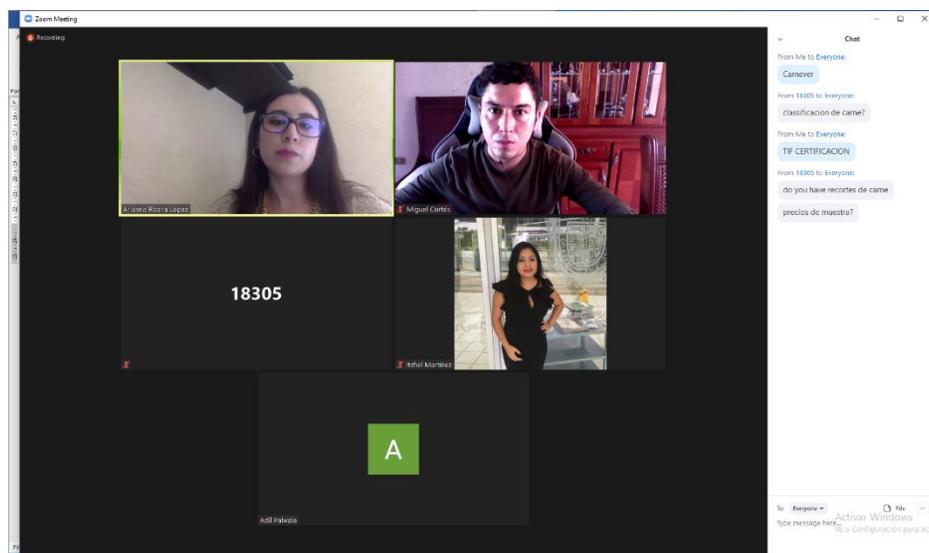


Imagen 8. 4 Reunión con posible cliente Halal Meats & provisions

Referencia: Zoom, 2021

Otro de los obstáculos en este proyecto fue encontrar a la persona que reúne los requisitos para realizar el sacrificio. Por ello se realizó una búsqueda sobre las personas que practican la religión musulmana en el estado de Veracruz, sin obtener mucho éxito. Para poder obtener este dato se buscó ayuda de la embajada de Egipto en México logrando que nos proporcionaran el contacto de empresas que se dediquen a otorgar la certificación, se contactó con una empresa certificadora que se dedica a realizar este tipo de procedimientos. Es decir, al contratar sus servicios, ellos se encargan de enviar la cantidad de musulmanes necesarios conforme al volumen de ganado que se va a sacrificar bajo este procedimiento.

Por último, existía el problema del rastro en el que se llevaría a cabo el sacrificio del ganado, ya que la carne con certificación Halal sería adicional al volumen de carne comercial que la empresa maneja actualmente, pues de otra manera tendría que interrumpirse la producción normal siendo que la empresa ya cuenta con clientes fijos que compran carne de este tipo, por lo que debe cumplir con sus obligaciones previamente pactadas. Por ello, se analizó la posibilidad de realizar el sacrificio Halal en un rastro más pequeño y se realizó todo el análisis financiero que señala los costos que ello implica, así como el volumen que debe venderse para que el negocio sea redituable.

Cabe mencionar que también se realizó una reunión con la empresa denominada Quiminet, quienes ofrecen una plataforma para poner en contacto a posibles clientes interesados en el producto y que la empresa pueda mantener negociaciones con ellos. Es decir, la mencionada empresa sirve de intermediario para contactar a la empresa con diversos clientes potenciales. Ello a través de una membresía que se paga de manera mensual. Asimismo, ofrece llegar a una mayor audiencia al contar con altos niveles de visitantes. Lo anterior podría ser considerado como una posibilidad para que la empresa pueda contactarse con más clientes potenciales y de esta manera incrementar el volumen de exportaciones de carne Halal y de esta manera, tener mayores ganancias.

Como puede observarse, en todo proyecto de investigación y en este caso de exportación van surgiendo obstáculos y dificultades a las cuales debe hacerse frente y buscar opciones que permitan evaluar la viabilidad de este, así como tomar las mejores decisiones que satisfagan las necesidades de la empresa. Por ello, el presente proyecto trató de realizarse con el mayor apego a la realidad, con el objetivo de que le resulte útil a la empresa y les permita a los socios decidir si desean abrir nuevo mercado e incursionar en la producción de carne con certificación Halal, tomando en cuenta que es una inversión que ya fue realizada en la planta y que constituye una muy buena opción para ser explorada y explotada.

Por último, en el siguiente apartado se abordarán las conclusiones del proyecto con base en todos los temas vistos anteriormente.

Conclusiones

Para concluir, con motivo de la realización del presente proyecto de exportación dirigido hacia la empresa Comercializadora de Carnes GAR, S.A. de C.V., para comercializar cortes de carne bovino con certificación Halal hacia el mercado estadounidense en específico la ciudad de Nueva York, NY., se arriba a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, cabe señalar la importancia de tomar en cuenta las características propias de la Comercializadora, pues se trata de una empresa integradora cuyo objetivo principal es aprovechar los beneficios económicos, así como fiscales, administrativos y organizacionales que se otorgan a las empresas que se ubican en esta categoría, generando mayores utilidades a sus integradas. Es decir, la utilidad es trasladada a los socios, por lo que la empresa integradora no genera por sí misma tantas ganancias, sino que obtiene lo necesario para operar.

Respecto a la exportación objeto de este proyecto, debe señalarse que el mercado Halal es muy cerrado en el sentido de que los musulmanes son muy restrictivos y difíciles al momento de realizar negociaciones, pues solicitan gran cantidad de requisitos para poder entablar un negocio y velan por sus intereses buscando precios accesibles. Aunado a los aspectos religiosos en el consumo de carne Halal.

Dado lo anterior, tras haber realizado una investigación de mercados se arribó a la conclusión de que Estados Unidos es un país que representa el principal destino de las exportaciones mexicanas debido a las ventajas que ofrece tales como: su ubicación geográfica, los beneficios derivados del Tratado de Libre Comercio (T-MEC) y a la amplia comunidad musulmana que vive en el país.

Por ello, se considera que una de las principales estrategias a implementar por parte de la empresa es el uso de las tecnologías de la información y comunicación mediante la creación de una página web, uso de redes sociales, optimización para motores de búsqueda (SEO) con

el fin de dar a conocer la empresa, sus productos y calidad de estos, así como brindar mayor certeza a los clientes, creando un ambiente de confianza.

Conforme al análisis financiero realizado se muestra que aun cuando el costo de producción de carne con certificación Halal es elevado debido a la complejidad del procedimiento, representa una muy buena oportunidad de crecimiento para la empresa. Cabe destacar que una de las empresas que fue mencionada como parte de los principales competidores, *Hal&Al Meats and Provisions, Inc.* se convirtió en un cliente potencial al estar interesado en importar este producto e incluso con la posibilidad de adicionar un valor agregado que sería la carne Halal marinada con ingredientes provenientes de la región. Razón por la cual, se proporcionaron los datos de contacto a la empresa para que sostengan las negociaciones correspondientes.

Otro punto importante radica en que los socios que integran la Comercializadora de Carnes GAR cuentan con la infraestructura necesaria para producir carne con certificación Halal y exportarla. De esta manera, consideramos que deberían explotar la inversión que ya fue realizada en la planta y tomar la decisión de realizar este tipo de exportaciones, pues se verán beneficiados a largo plazo, tanto en el aspecto monetario que implica la venta de este tipo de productos, así como en el hecho de dar a conocer su marca y calidad con posibilidades de expansión en un futuro.

Un aspecto que confirma la viabilidad del proyecto es el incremento en el precio de compra de la carne a los socios, en comparación con la carne de tipo comercial el producto tiene un incremento que puede ir desde un 35% hasta un 137% dependiendo del tipo de corte, lo que significa mayor utilidad y de esta forma la comercializadora estaría cumpliendo con su objetivo de elevar al máximo la competitividad de sus integradas, consolidando su estabilidad en el mercado interno y aumentando también su participación en el mercado exportador.

El análisis financiero se observa que se trata de un proyecto rentable tanto en el escenario optimista como en el normal de los tres escenarios propuestos y que además de recuperar la

inversión, la empresa puede obtener muy buenas utilidades conforme a las proyecciones financieras, por lo que se trata de una muy buena oportunidad, que le generará mayores ingresos a los socios y la posibilidad de captar más clientes al incursionar en este nuevo mercado.

Con respecto al escenario pesimista, la comercialización del producto Halal genera una utilidad bruta de \$4,342,298.00 de las cuales \$4,149,998.00 son recuperación de la inversión realizada y solo faltaría por recuperar \$2,850,001.55, lo que representa grandes ventajas incluso en un escenario pesimista.

Para concluir, se presentan una serie de recomendaciones que a lo largo del proyecto se revelaron y que pudieran ser benéficas para la compañía a mediano y largo plazo.

En primer lugar, cabe recalcar la importancia de establecer alianzas estratégicas con empresas nacionales o extranjeras que le permitan a la comercializadora ingresar a más territorios estadounidenses y conquistar nuevos mercados, que de otra forma sería difícil alcanzar.

Otra recomendación es evaluar la posibilidad de realizar exportaciones con certificación Kosher, ya que al igual que la carne Halal representa una gran oportunidad de ampliación de mercado, además de que el procedimiento es similar al Halal, por lo que la empresa ya cuenta con la infraestructura para poder llevarla a cabo.

Finalmente, después de haberse asentado satisfactoriamente en el mercado estadounidense, es de suma importancia buscar posicionarse en otros mercados internacionales, tales como el mercado egipcio, ya que como se discutió en la reunión con la embajada de Turquía, el país de Egipto no cuenta con tantas restricciones en cuanto al consumo de carne Halal, es uno de los principales consumidores de carne Halal en el mundo y sus habitantes cuentan con un considerable poder adquisitivo, por lo que también representaría una gran oportunidad para incursionar en este mercado.

Anexos

Anexo I

Fichas de descripción de puestos:

DATOS GENERALES			
DEPARTAMENTO:	DIRECCION	PUESTO:	GERENTE VENTAS
No. DE PLAZAS:	1	FECHA DE ELABORACION:	1 DE ABRIL 2016
REPORTA:	CONSEJO ADMINISTRATIVO	SUELDO:	84,000.00 MENSUALES
OBJETIVO DEL PUESTO			
SUPERVISAR TODAS LAS AREAS PARA SABER LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y TOMAR DECISIONES INTELIGENTES QUE MEJOREN LA SITUACION DE ESTA.			
RELACIONES OPERATIVOS			
INTERNAS Y EXTERNAS			
FUNCIONES			
1	Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.	6	Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados.
2	Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.	7	Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.
3	Participar en reuniones con el Directorio, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.	8	Controlar los costos y rentabilidad de la empresa
4	Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico	9	Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio.
5	Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas.	10	Controlar el cumplimiento de los planes y programas de producción.
PERFIL			
EDAD: 30 A 40 AÑOS	SEXO: MASCULINO	EXPERIENCIA: 5 AÑOS MINIMO	
CONOCIMIENTO		HABILIDADES	
PLANIFICACION ESTRATEGICA		RESPONSABILIDAD	
VISION DE NEGOCIOS		INSTITUCIONALIDAD	
ORIENTACION DE RESULTADOS		HONESTIDAD	
COMUNICACIÓN EFECTIVA		INICIATIVA	
DESTREZA			
MANUALES:	FUERZA FÍSICA Y DESTREZAS MOTRICES.		
MENTALES:	AGILIDAD MENTAL, ACTITUD POSITIVA, ALTO NIVEL DE MOTIVACION, CONCENTRACION.		
CONDICIONES DE TRABAJO			
ESPACIOS FÍSICOS Y EQUIPOS ADECUADOS			
ESCOLARIDAD REQUERIDA			
LICENCIATURA: GRADUADO EN CONTADURIA, LAE O ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS.			
MAESTRIA: PREFERENTEMENTE CON MAESTRÍA EN FINANZAS O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.			

DATOS GENERALES				
DEPARTAMENTO:		DIRECCION	PUESTO:	ASISTENTE
No. DE PLAZAS:	1	FECHA DE ELABORACION:	1 DE ABRIL 2016	
REPORTA:	DIRECCION GENERAL	SUELDO:	15,634.90 MENSUALES	
OBJETIVO DEL PUESTO				
PLANEAR, PROPONER, INSTRUMENTAR Y EVALUAR LOS ASUNTOS ADMINISTRATIVOS, LLEVANDO A CABO LAS POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS QUE SE CONSIDEREN NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LA DIRECCION.				
RELACIONES OPERATIVOS				
INTERNAS Y EXTERNAS				
FUNCIONES				
1	Colaborar en forma oportuna y eficiente en los procesos administrativos y en la atención de clientes internos y externos, brindando a su jefe y equipo de trabajo, apoyo en el cumplimiento de las tareas.		6	Establecer controles que le permitan garantizar resultados beneficiosos que favorezcan y todo lo que involucre a sus procesos.
2	Mantener de forma completa y actualizada los registros de correspondencia ingresada y despachada, así como de la documentación en general.		7	Apoyar en labores propias, como atender a usuarios y realizar tareas de pruebas de usuario
3	Apoyar el desarrollo de las funciones de la jefatura, en las labores secretariales que le correspondan.			
4	Concertar entrevistas y reuniones			
5	Mantener agenda de actividades de jefaturas y de profesionales.			
PERFIL				
EDAD: 20 A 25 AÑOS		SEXO: FEMENINO	EXPERIENCIA: 1 AÑO MINIMO	
CONOCIMIENTO			HABILIDADES	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE			RESPONSABILIDAD	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL			RESPONSABLE	
MANEJO DE CONFLICTOS			HONESTIDAD	
ADAPTACIÓN AL CAMBIO			PROACTIVA	
DESTREZA				
MANUALES:	FUERZA FÍSICA Y DESTREZAS MOTRICES.			
MENTALES:	AGILIDAD MENTAL, ACTITUD POSITIVA, ALTO NIVEL DE MOTIVACION, CONCENTRACION.			
CONDICIONES DE TRABAJO				
ESPACIOS FÍSICOS Y EQUIPOS ADECUADOS				
ESCOLARIDAD REQUERIDA				
LICENCIATURA: GRADUADO EN CONTADURIA, LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS				

DATOS GENERALES			
DEPARTAMENTO:	DIRECCION	PUESTO:	ASESORIA FINANCIERA, FISCAL EXTERNA
No. DE PLAZAS:	1	FECHA DE ELABORACION:	1 DE ABRIL 2016
REPORTA:	DIRECCION GENERAL	SUELDO:	8,000.00 MENSUALES
OBJETIVO DEL PUESTO			
MEDIR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y MATERIALES TANGIBLES O INTANGIBLES QUE POSEEN LA EMPRESA.			
RELACIONES OPERATIVOS			
INTERNAS Y EXTERNAS			
FUNCIONES			
1	Elaborar estados financieros e informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales.	6	Determinar el pago del IMSS e INFONAVIT
2	Registrar el origen y aplicación de los recursos.	7	Cierres de mes.
3	Revisión y conciliación de las cajas chicas de las sucursales vs. su comprobación.	8	Supervisión de personal a cargo.
4	Realizar Conciliaciones bancarias mensuales	9	Realizar cotizaciones de productos o equipos solicitados, generando en caso de que proceda, la ficha técnica correspondiente con el propósito de obtener la tabla comparativa de precios sin afectar los criterios de calidad del producto o equipo.
5	Generar el pago de impuesto mensual.		
PERFIL			
EDAD: 28 A 35 AÑOS	SEXO: INDISTINTO	EXPERIENCIA: 3 AÑO MINIMO	
CONOCIMIENTO		HABILIDADES	
CONTABILIDAD		RESPONSABILIDAD	
FINANZAS		ORGANIZADO	
MANEJO DE CONFLICTOS		HONESTIDAD	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS		LIDERAZGO	
DESTREZA			
MANUALES:	FUERZA FÍSICA Y DESTREZAS MOTRICES.		
MENTALES:	AGILIDAD MENTAL, ACTITUD POSITIVA, ALTO NIVEL DE MOTIVACION, CONCENTRACION.		
CONDICIONES DE TRABAJO			
ESPACIOS FÍSICOS Y EQUIPOS ADECUADOS			
ESCOLARIDAD REQUERIDA			
LICENCIATURA: GRADUADO EN CONTADURIA.			

DATOS GENERALES			
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD	PUESTO:	ENCARGADO ADMINISTRATIVO
No. DE PLAZAS:	1	FECHA DE ELABORACION:	1 DE ABRIL 2016
REPORTA:	CONTADOR	SUELDO:	8,000.00 MENSUALES
OBJETIVO DEL PUESTO			

REALIZAR ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE ARCHIVO, CONTROL Y ELABORACIÓN DE CORRESPONDENCIA, DIGITAR Y REGISTRAR LAS TRANSACCIONES CONTABLES DE LAS OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA Y VERIFICAR SU ADECUADA CONTABILIZACIÓN.

RELACIONES OPERATIVOS

INTERNAS Y EXTERNAS

FUNCIONES

1	Auxiliar en la elaboración de pólizas de ingreso, de diario o en la emisión de cheques nominativos, asegurando que esta actividad se realice conforme a los criterios de la contabilidad.	6	Coordinar con las áreas solicitantes las adquisiciones de suministros e insumos para la atención de los proyectos en operación y/o de las necesidades propias del área de trabajo, analizando en caso de que proceda, las partidas correspondientes que sean señaladas en los anexos de los contratos vigentes.
2	Apoyar en la captura de documentos, fotocopiado y archivo de la documentación recepcionados.	7	Realizar el calendario de suministro de consumibles internos destinado al abastecimiento de las unidades de negocios del grupo, determinando conjuntamente con su jefe Inmediato, las fechas de entrega y las cantidades de acuerdo a lo solicitado y al análisis de rotación del producto.
3	Apoyar en la atención de visitantes (clientes y proveedores), proporcionando el servicio de cafetería y/o canalizando los mensajes directamente con su jefe inmediato o Dirección General.	8	Realizar la revisión de las facturas proporcionadas por el proveedor.
4	Realizar la recepción de la documentación emitidas por las unidades de negocios, verificando que los soportes y comprobantes cumplan estrictamente con las políticas de la empresa y requerimientos fiscales.		
5	Realizar conjuntamente con su jefe Inmediato la planificación de las compras de suministros, asegurando que las adquisiciones de productos o insumos que por su naturaleza impliquen control de stock se efectúen en forma programada y obteniendo las mejores condiciones de rentabilidad para la empresa.		

PERFIL

EDAD: 20 A 25 AÑOS	SEXO: INDISTINTO	EXPERIENCIA: 1 AÑO MINIMO
CONOCIMIENTO		HABILIDADES
CONTABILIDAD		RESPONSABILIDAD
FINANZAS		ORGANIZADO
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS		HONESTIDAD
TAREAS ADMINISTRATIVAS		LIDERAZGO

DESTREZA

MANUALES:	FUERZA FÍSICA Y DESTREZAS MOTRICES.
MENTALES:	AGILIDAD MENTAL, ACTITUD POSITIVA, ALTO NIVEL DE MOTIVACION, CONCENTRACION.

CONDICIONES DE TRABAJO

ESPACIOS FÍSICOS Y EQUIPOS ADECUADOS

ESCOLARIDAD REQUERIDA

LICENCIATURA: LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS O GRADUADO EN CONTADURIA.

DATOS GENERALES			
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD	PUESTO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
No. DE PLAZAS:	1	FECHA DE ELABORACION:	1 DE ABRIL 2016
REPORTA:	CONTADOR	SUELDO:	6,500.00 MENSUALES
OBJETIVO DEL PUESTO			
APOYAR EN TODOS LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SECRETARIALES QUE GARANTICEN EFICIENTEMENTE EL DESARROLLO DE LA OPERACIÓN DE LAS GERENCIAS.			
RELACIONES OPERATIVOS			
INTERNAS Y EXTERNAS			
FUNCIONES			
1	Apoyar en la logística de eventos institucionales, al interior y exterior.	6	Gestionar pagos.
2	Tramitar y realizar el pago por servicios contratados.		
3	Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de toda la Gerencia.		
4	Proporcionar información a otras Gerencias y Jefaturas en Oficinas de Apoyo.		
5	Gestionar trámites.		
PERFIL			
EDAD: 20 A 25 AÑOS	SEXO: HOMBRE	EXPERIENCIA: 1 AÑO MINIMO	
CONOCIMIENTO		HABILIDALES	
MANEJO		RESPONSABILIDAD	
SENTIDO COMUN		ORGINIZADO	
TRÁMITES BANCARIOS		HONESTIDAD	
TAREAS ADMINISTRATIVAS		COMUNICACION	
DESTREZA			
MANUALES:	FUERZA FÍSICA Y DESTREZAS MOTRICES.		
MENTALES:	AGILIDAD MENTAL, ACTITUD POSITIVA, ALTO NIVEL DE DISCRECION, CONCENTRACION.		
CONDICIONES DE TRABAJO			
ESPACIOS FÍSICOS Y EQUIPOS ADECUADOS			
ESCOLARIDAD REQUERIDA			
ESCOLARIDAD TECNICA, LICENCIATURA TRUNCA			

DATOS GENERALES			
DEPARTAMENTO:	DIRECCION GENERAL	PUESTO:	ENCARGADO DE ALMACEN
No. DE PLAZAS:	1	FECHA DE ELABORACION:	1 DE ABRIL 2016
REPORTA:	DIRECCION GENERAL	SUELDO:	15,634.00 MENSUALES
OBJETIVO DEL PUESTO			

SUPERVISAR LOS PROCESOS DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE MATERIALES Y EQUIPOS ADQUIRIDOS, REVISANDO, ORGANIZANDO Y DISTRIBUYENDO LOS MISMOS; A FIN DE MANTENER LOS NIVELES DE INVENTARIOS NECESARIOS Y GARANTIZAR UN SERVICIO EFICIENTE A LA ORGANIZACIÓN.

RELACIONES OPERATIVOS

INTERNAS Y EXTERNAS

FUNCIONES

1	Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.	6	Supervisa los niveles de existencia de inventario establecidos de bienes y servicios.
2	Supervisa la entrada y salida de materiales y equipos del almacén.	7	Supervisa la selección de materiales y equipos en cuanto a identificación, tipo y calidad.
3	Verifica la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.	8	Supervisa el despacho de mercancía a las dependencias que realizan las requisiciones.
4	Elabora la programación anual de las adquisiciones para la dotación del almacén.	9	Realiza y/o coordina inventarios en el almacén.
5	Supervisa la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.	10	Lleva el control de la contabilidad de las requisiciones.

PERFIL

EDAD: 30 A 35 AÑOS	SEXO: HOMBRE	EXPERIENCIA: 4 AÑO MINIMO
CONOCIMIENTO		HABILIDADES
AMPLIOS DE CONTABILIDAD		RESPONSABILIDAD
ELABORACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS.		ORGANIZADO
TÉCNICAS DE ALMACENAMIENTO DE MATERIALES Y EQUIPOS.		HONESTIDAD
CONOCIMIENTOS EN EL GIRO		COMUNICACION

DESTREZA

MANUALES:	FUERZA FÍSICA Y DESTREZAS MOTRICES.
MENTALES:	AGILIDAD MENTAL, PENSAMIENTO ANALITICO, OBSERVACION, CONCENTRACION.

CONDICIONES DE TRABAJO

ESPACIOS FÍSICOS Y EQUIPOS ADECUADOS

ESCOLARIDAD REQUERIDA

LICENCIATURA: LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS O GRADUADO EN CONTADURIA.

DATOS GENERALES

DEPARTAMENTO:	ALMACEN	PUESTO:	AUXILIAR
No. DE PLAZAS:	1	FECHA DE ELABORACION:	1 DE ABRIL 2016
REPORTA:	ENCARGADO DE ALMACEN	SUELDO:	10,422.00 MENSUALES

OBJETIVO DEL PUESTO

AUXILIAR EN LA ADMINISTRACIÓN Y SUMINISTRO DE MATERIALES A LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN

RELACIONES OPERATIVOS

INTERNAS Y EXTERNAS

FUNCIONES

1	Auxiliar en la recepción, estiba, acomodo y clasificación de los insumos, materiales y artículos abastecidos por los	6	Reportar a su jefe inmediato los requerimientos de material para su abastecimiento.
----------	--	----------	---

	proveedores, conforme al procedimiento establecido por el área.		
2	Registrar los movimientos de entradas y salidas de los materiales, artículos de consumo y activo fijo.		
3	Colaborar en el suministro del material solicitado por las diferentes áreas, conforme al procedimiento establecido.		
4	Auxiliar en la preparación de la provisión mensual del material para el abastecimiento.		
5	Participar en el levantamiento de inventarios físicos, de acuerdo a los procedimientos y normas establecidos en su área de adscripción.		
PERFIL			
EDAD: 20 A 25 AÑOS		SEXO: HOMBRE	EXPERIENCIA: 1 AÑO MINIMO
CONOCIMIENTO		HABILIDADES	
AMPLIOS DE CONTABILIDAD		RESPONSABILIDAD	
ELABORACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS.		ORGANIZADO	
TÉCNICAS DE ALMACENAMIENTO DE MATERIALES Y EQUIPOS.		HONESTIDAD	
CONOCIMIENTOS EN EL GIRO		COMUNICACION	
DESTREZA			
MANUALES:	FUERZA FÍSICA Y DESTREZAS MOTRICES.		
MENTALES:	AGILIDAD MENTAL, PENSAMIENTO ANALITICO, OBSERVACION, CONCENTRACION.		
CONDICIONES DE TRABAJO			
ESPACIOS FÍSICOS Y EQUIPOS ADECUADOS			
ESCOLARIDAD REQUERIDA			
LICENCIATURA: LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS O GRADUADO EN CONTADURIA.			
DATOS GENERALES			
DEPARTAMENTO:	ALMACEN	PUESTO:	CHOFER
No. DE PLAZAS:	2	FECHA DE ELABORACION:	1 DE ABRIL 2016
REPORTA:	ENCARGADO DE ALMACEN	SUELDO:	15,634.00 MENSUALES
OBJETIVO DEL PUESTO			
MANEJAR VEHICULOS AUTOMOTORES PROPIEDAD DE LA EMPRESA O LOS QUE ESTA DESIGNE, DENTRO Y FUERA DEL AREA METROPOLITANA PARA DIVERSAS TRANSPORTACIONES PARA LOS DIFERENTES CENTROS DE TRABAJO, OFICINAS Y LUGARES, EJECUTANDO MANIOBRAS CON EL EQUIPO DE QUE ESTEN DOTADOS LOS VEHICULOS, CHECANDO LAS CONDICIONES MECANICAS DEL VEHICULO ASIGNADO Y REALIZANDO LABORES DE CARGA DE GASOLINA, REVISION Y REGULACION DE NIVELES.			
RELACIONES OPERATIVOS			
INTERNAS Y EXTERNAS			
FUNCIONES			
1	Manejara vehículos automotores propiedad de la empresa o los que esta designe para transportación de personal propio y/o externo, equipo telefónico, materiales, herramientas, papelería, artículos de oficina, correspondencia, paquetería y cualquier bien propiedad o en custodia de la empresa		
2	Manejara los vehículos automotores de los diferentes centros de trabajo, dentro y fuera del área metropolitana, ejecutando las maniobras necesarias con los equipos e implementos con que estén dotados para el desarrollo del trabajo.		
3	Manejara los vehículos automotores en los términos que marcan los reglamentos de tránsito en carreteras federales.		

4	Checar las condiciones mecánicas del automotor que vaya a conducir, cerciorándose de que la unidad esté en condiciones de circular y en su caso reportara al jefe inmediato las anomalías que detecte para su corrección por quien determine la empresa.	
PERFIL		
EDAD: 20 A 25 AÑOS	SEXO: HOMBRE	EXPERIENCIA: 2 AÑO MINIMO
CONOCIMIENTO		HABILIDALES
MECANICO		RESPONSABILIDAD
AUTOMOTRIZ		ORGINIZADO
MANEJO		HONESTIDAD
LOGISTICA		COMUNICACION
DESTREZA		
MANUALES:	FUERZA FÍSICA Y DESTREZAS MOTRICES.	
MENTALES:	AGILIDAD MENTAL, PENSAMIENTO ANALITICO, OBSERVACION, CONCENTRACION.	
CONDICIONES DE TRABAJO		
ESPACIOS FÍSICOS Y EQUIPOS ADECUADOS		
ESCOLARIDAD REQUERIDA		
TECNICO MECANICO O CARRERA TRUNCA EN MECANICA		

Anexo II

Concepto	México	Estados Unidos
Bandera		
Localización	América 	América 
Población	115,000,000	325,719,178
Factores Económicos		
Desarrollo Económico	<p>La economía de México está basada en el mercado libre orientado a las exportaciones. A pesar de su estabilidad macroeconómica que ha reducido la inflación y las tasas de interés a mínimos históricos y que ha incrementado el ingreso <i>per cápita</i>, existen grandes brechas entre ricos y pobres, los estados del norte y los del sur, y entre la población urbana y rural.</p> <p>La economía contiene una mezcla de industrias y sistemas agrícolas modernos y antiguos, ambos dominados cada vez más por el sector privado.</p>	<p>La economía de los Estados Unidos es una economía mixta capitalista, que se caracteriza por los abundantes recursos naturales, una infraestructura desarrollada y una alta productividad. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, su PIB de US\$15,7 billones constituye el 24 % del Producto Mundial Bruto y cerca del 21 % del mismo en términos de paridad de poder adquisitivo.</p> <p>Es el importador de bienes más grande a nivel internacional y el tercero en términos de exportaciones</p> <p>En 2010, el sector privado constituía un estimado del 55.3 % de la economía de Estados Unidos, las actividades del gobierno federal sumaban el 24.1 % y la actividad de los gobiernos estatales y locales ocupaban el restante 20.6 %</p>
Infraestructura	<p>La longitud total de la red de vías terrestres en el país fue de 366 095 kilómetros, en el 2008. De ellos, la tercera parte corresponde a brechas revestidas, y poco más de 10 000 kilómetros corresponde a carreteras de cuatro carriles. Las carreteras en México se clasifican en <i>federales</i>, que están a cargo de la SCT, son gratuitas y conforman poco más de 40 000 kilómetros, cuenta con 108 puertos y 26, 661 kilómetros de vías férreas.</p>	<p>Estados Unidos cuenta con una infraestructura de transportes avanzada: 6 465 799 km de carreteras, 226 427 km de vías férreas, 15 095 aeropuertos y 41 009 km de vías fluviales.</p> <p>El consumo energético total del país es de 3,873 billones kWh anuales, lo que equivale a un consumo per cápita de 7,8 toneladas de petróleo al año. En 2005, un 40 % de esta energía provenía del petróleo, 23 % del carbón y 22 % del gas natural; el resto provenía de centrales nucleares y fuentes de energía renovable.</p>
Mercados de Recursos y de productos	<p>El sector de los servicios es el componente más grande del PIB: 65 %, seguido del sector industrial en 31 % (est. 2009). El sector agrícola solo representa el 4 % del PIB. La fuerza laboral se ha estimado en 47 millones (est. 2009)⁷¹ de personas de los cuales el</p>	<p>Sus industrias principales se encuentran: Altamente diversificado y líder en alta tecnología y segundo mayor productor industrial. Petróleo, acero, vehículos de motor, telecomunicaciones, química, industria</p>

	13,7 % está empleada en la agricultura, el 23,4 % en la industria y el 62,9 % en el sector de los servicios (2005)	aeroespacial, electrónica, procesamiento de alimentos, bienes de consumo, minería y madera. Exporta: Productos agrícolas 9,2%, suministros industriales 26,8%, bienes de capital (transistores, aviones, vehículos de motor, computadoras, equipos y piezas) 49%, bienes de consumo (automóviles, medicinas) 15% Importa: Productos agrícolas 4,9%, suministros industriales 32,9% (petróleo crudo 8,2%), bienes de capital 30,4%, bienes de consumo 31,8%
Condiciones Económicas	Se trata de una economía orientada a las exportaciones, con un comercio exterior regulado en tratados de libre comercio (TLC) con más de 40 países, incluyendo a la Unión Europea, Japón, Israel y varios países de la América Central y la América del Sur. México es la 10° mayor economía de exportación en el mundo y la economía 28° más compleja de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI).	Su de economía capitalista de tipo mixto que ha logrado mantener una tasa de crecimiento global del PIB estable, un desempleo moderado y altos niveles en investigación e inversión de capital. Mantiene un alto nivel de producción y un PIB per cápita entre los principales del mundo.
Factores Socioculturales		
Cultura	En México un 89% de la población es católica (INEGI, 2010). Los símbolos patrios son: el himno nacional, la bandera y el escudo nacional. El idioma oficial es el español y cuenta con más de 66 lenguas amerindias (SRE, 2020).	El desarrollo de la cultura de Estados Unidos de América ha sido marcado por muchos países, regiones y otras fuentes diversas, entre ellas: los aportes de los africanos, mexicanos, españoles etc. Estados Unidos es una nación multicultural, hogar de una amplia variedad de grupos étnicos, tradiciones y valores. La cultura común para la mayoría de los estadounidenses es una cultura occidental, que en gran parte proviene de las tradiciones de los inmigrantes europeos con influencias de muchas otras fuentes. (Wikipedia, 2020)
Creencias	Son muy creyentes, por lo que tienen muchos santos y figuras religiosas a los que atribuyen su fe.	Debido a su variedad cultural existen diversas creencias entre cada uno de los grupos sociales.
Valores	Humildad, dignidad, familia, alegría, paciencia, flexibilidad, lealtad.	Independencia, privacidad, franqueza, igualdad, informalidad, competitividad, eficiencia y ética.
Comportamientos	Los mexicanos se definen como personas honestas. La mayoría de los habitantes de este país considera a la familia como un valor central en su vida, y ahora son pocos quienes consideran que la mujer debe llegar virgen al matrimonio. Pero al mismo tiempo el 90% acepta que la violencia forma parte de su entorno familiar.	El consumidor estadounidense presenta características asociadas a los países desarrollados: usualmente pasa más tiempo en centros urbanos que rurales. Los estadounidenses suelen ser bastante educados a la hora de tratar con personas desconocidas y, para saludarlas, se les da la mano. Suelen ser impacientes pero disciplinados, al igual que les gusta divertirse y disfrutar su tiempo libre.

		<p>Se visten y divierten de manera informal. Se abordan de manera familiar y cercana, sin protocolo ni patrones preestablecidos.</p> <p>Luchan y defienden los beneficios propios y personales, más que los comunitarios.</p>
Idioma	Español	No existe idioma oficial, pero los más hablados son el inglés, seguido del español.
Religión	Estado laico, principalmente compuesto de religión católica.	Estados Unidos es oficialmente un estado laico; la Primera Enmienda garantiza el libre ejercicio de la religión y prohíbe el establecimiento de cualquier gobierno religioso. Debido a su variedad cultural, existen numerosas religiones en el país.
Organización Social	<p>La forma de organización política de México es la de una república representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior, pero unidos en una federación.</p> <p>La capital de México es el Distrito Federal (Ciudad de México), donde tienen sede los Poderes de la Unión (Ejecutivo, Legislativo y Judicial).</p> <p>La división política de México se compone de 32 entidades federativas.</p>	República Federal presidencialista, es la federación más antigua del mundo.
Educación	En México, los habitantes de 15 años y más tienen 9.1 grados de escolaridad en promedio, lo que significa un poco más de la secundaria concluida. México tiene una de las tradiciones más antiguas en materia educativa en el mundo.	La mayoría de la población tiene estudios mínimos de educación secundaria, seguido de asistir a un college, para posteriormente obtener una licenciatura y por último un posgrado. Su tasa de alfabetización es del 99%.
Factores Jurídico Políticos		
Riesgo Político	Estable	Estable
Inestabilidad Política	Estable	Estable
Leyes y Regulaciones	<p>Constitución de los Estados Unidos de México.</p> <p>México cuenta con 12 Tratados de Libre Comercio firmados con 46 países, 32 Acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con 33 países, 9 Acuerdos de Alcance Limitado en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y es miembro del Tratado de Asociación Transpacífico.</p>	Enmiendas de la constitución, actualmente tiene 14 tratados internacionales vigentes. Actualmente, pertenece y es sede de varias organizaciones mundiales, tales como: FMI, BM, IDB, OCDE, OMC, APEC, etc.

Anexo III

Certificado de Origen (UPS, 2020)

 Acuerdo Estados Unidos-México-Canadá Formato de Certificación de Origen (USMCA/CUSMA/T-MEC)		
1. Certificación de Origen por el Importador, Exportador o Productor <input type="checkbox"/> Importador <input type="checkbox"/> Exportador <input type="checkbox"/> Productor		2. Período Global De: <input type="text"/> (DD/MM/AAAA) Para: <input type="text"/> (DD/MM/AAAA)
3. Certificador (Nombre, puesto, dirección, país, teléfono, correo electrónico) <input type="text"/>		4. Exportador, si es diferente al certificador (Nombre, dirección (lugar de exportación), país, teléfono, correo electrónico) <input type="text"/>
5. Productor, si es diferente al certificador o exportador (Nombre, dirección (lugar de producción), país, teléfono, correo electrónico) <input type="text"/>		6. Importador (Nombre, dirección (dentro del territorio de una parte del T-MEC), país, teléfono, correo electrónico) <input type="text"/>
7. Descripción y Clasificación Arancelaria de la Mercancía en el Sistema Armonizado		8. Criterio de origen
Descripción <input type="text"/>	# Clasificación Arancelaria (6 dígitos) <input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Certificación Certifico que las mercancías descritas en este documento califican como originarias y la información contenida en este documento es verdadera y exacta. Asumo la responsabilidad de comprobar lo aquí declarado y me comprometo a conservar y presentar en caso de ser requerido o a poner a disposición durante una visita de verificación, la documentación necesaria que soporte esta certificación.		
Firma autorizada <input type="text"/>		<input type="text"/>
Nombre y cargo <input type="text"/>		Fecha: (DD/MM/AAAA) <input type="text"/>

Anexo IV

CONTRATO DE COMPRA-VENTA INTERNACIONAL

CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA DENOMINADA “COMERCIALIZADORA DE CARNES GAR, S.A. DE C.V.”, QUIEN EN LO SUCESIVO SE IDENTIFICARÁ COMO **VENDEDORA** Y POR LA OTRA PARTE LA EMPRESA DENOMINADA “HAL&AL MEATS AND PROVISIONS” EN SU CARÁCTER DE PARTE **COMPRADORA**, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

DECLARA “LA VENDEDORA”:

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas según se acredita con el testimonio notarial No _____ ante la fe del Notario Público No. _____ Lic. _____ en la ciudad de _____, con RFC _____, el cual pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo 1.
2. Que Comercializadora de Carnes GAR, S.A. de C.V. tiene como objeto social _____, contando para ello con la capacidad de suministro, así como, con todos los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para cumplir con el objeto de este contrato.
3. Que su domicilio se encuentra ubicado en _____
4. Que su legítimo representante es el C.P.C. Porfirio Ronzón Ramírez en su calidad de apoderado, según se acredita con el testimonio notarial No. _____ ante la fe del Notario Público No. _____ Lic. _____ en la ciudad de _____, el cual pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo 2.

DECLARA “LA COMPRADORA”:

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de Estados Unidos según se acredita con _____ y que pasa a formar parte de este contrato como anexo 3.
2. Que su legítimo representante es el C. _____ en su carácter de _____ y que está facultado para suscribir este contrato de conformidad con el instrumento señalado en el punto anterior.
3. Que entre otras actividades se dedica a la comercialización e importación de los productos objeto de este contrato, que conoce en cuanto a especificaciones, calidad y demás características y que tiene interés en adquirirlos en términos del mismo.
4. Que cuenta con la solvencia económica y moral para el pago del precio de la mercancía en los montos y forma estipulados en este contrato.
5. Que su domicilio se encuentra ubicado en _____, mismo que señala como único para todos los efectos de este contrato.

DECLARAN “AMBAS PARTES”:

1. Que tienen interés en celebrar el presente contrato, de buena fe, conforme a las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. - Objeto del Contrato. LA VENDEDORA se obliga a vender _____ de carne bovina congelada con certificación Halal de manera _____, los cuales se entregarán en contenedores refrigerados, conforme a la descripción y cotización que se anexa al presente contrato.

SEGUNDA. - Precio de las Mercancías. LA COMPRADORA se obliga a pagar por la mercancía objeto de este contrato, la cantidad de _____ en dólares americanos, correspondiente a _____ de carne bovina con certificación Halal.

TERCERA. - Forma de Pago. LA COMPRADORA se obliga a pagar el precio acordado en la cláusula que antecede mediante transferencia electrónica a cargo de la cuenta XXXXXXXXXXXX, con clabe interbancaria XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, con 20 días naturales posteriores a la fecha de entrega del producto objeto de este contrato en la planta destino.

CUARTA. - Entrega de la Mercancía. LA VENDEDORA se obliga a entregar la mercancía objeto de este contrato el día _____ en la ciudad de Nueva York, de acuerdo con el INCOTERM DAP (2020).

QUINTA. - Envase y Embalaje. LA VENDEDORA declara que la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente envasada de conformidad con las normas técnicas de la materia y cuenta con el sistema de embalaje apropiado para su adecuado manejo, transporte y entrega.

SEXTA.- Calidad. LA VENDEDORA se obliga a entregar el certificado correspondiente que ampara la calidad de la mercancía.

SÉPTIMA. - Marca de la Mercancía. LA VENDEDORA declara que la marca de la mercancía objeto de este contrato denominada CARNEVER, se encuentra debidamente registrada ante autoridad competente con N° de registro _____ y de fecha _____. A su vez LA COMPRADORA se obliga a respetar el uso de dicha marca y a dar aviso de cualquier mal uso que observe en su país.

OCTAVA. – Perfeccionamiento. Ambas partes convienen en que el presente contrato tendrá una duración de _____ contando a partir de la fecha de suscripción del mismo.

NOVENA. - Entrega de Documentos. LA VENDEDORA se obliga a entregar todos los documentos que por su naturaleza y como consecuencia de la presente operación le corresponda tener a LA COMPRADORA a la suscripción de este contrato o en el momento que fuere procedente según el tipo de documento de que se trate.

A su vez LA COMPRADORA se obliga a entregar a LA VENDEDORA, los documentos que avalen la entrega y recepción de la mercancía objeto de este contrato y cualquier otro documento a que quede obligada en términos del mismo.

DÉCIMA. – Idioma. Las partes acuerdan que, para fines de la celebración de este contrato, se harán dos tomos, en idioma español e inglés respectivamente y se firmarán ambos.

DÉCIMA PRIMERA. - Rescisión por Incumplimiento. LA COMPRADORA podrá dar por rescindido el presente contrato en caso de que LA VENDEDORA no entregue la mercancía en tiempo y forma, en los términos establecidos en el presente contrato.

LA VENDEDORA podrá dar por rescindido el presente contrato cuando LA COMPRADORA no pague el precio de la mercancía o no cumpla con las demás obligaciones en términos de éste.

DÉCIMA SEGUNDA. - Subsistencia de las Obligaciones. La rescisión de este contrato no afectará de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad o de aquellas que, por su naturaleza, disposición de la ley aplicable o por voluntad de las partes, según el caso, deban diferirse, por lo que las partes podrán exigir con posterioridad a la rescisión del contrato, el cumplimiento de dichas obligaciones.

DÉCIMA TERCERA. - Impedimento de Cesión de Derechos y Obligaciones. Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos y las obligaciones que deriven de este contrato.

DÉCIMA CUARTA. - Caso Fortuito. Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor, por lo que convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en este contrato, los cuales podrán reanudarse de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, de ser posible.

DÉCIMA QUINTA. – Modificaciones. Cualquier modificación de carácter sustancial que las partes deseen aplicar al presente contrato deberá hacerse por escrito, previo acuerdo entre ellas y pasarán a formar parte integrante del presente contrato.

DÉCIMA SEXTA. - Legislación Aplicable. Para todo lo establecido y lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por lo dispuesto en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena 80), o en su defecto por los usos y prácticas de comercio internacional, reconocidos por ésta.

DÉCIMA SÉPTIMA.- Cláusula compromisoria. Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, así como para resolver cualquier controversia que se derive del mismo, las partes se someten al arbitraje en el marco de la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial (CIAC) a la que se encomienda la designación de árbitros de acuerdo con su Reglamento y procedimientos. De la misma forma, las partes hacen constar su compromiso de cumplir con el laudo arbitral que en su caso se dicte.

DÉCIMA OCTAVA. Las partes manifiestan que han celebrado voluntariamente este contrato y que para su interpretación se deberá estar al sentido literal de sus cláusulas, las cuales se han leído definitivamente, quedando enterados de su alcance y obligatoriedad.

DÉCIMA NOVENA. Ambas partes reconocen que en el presente contrato no existe error, dolo, mala fe, o cualquier vicio del consentimiento; que el contrato es acorde a la buena fe, usos y costumbres y que ninguna de ellas está obteniendo lucro desproporcionado a expensas de la otra.

Quedando perfectamente enteradas las partes contratantes del contenido y alcance de todas y cada una de las cláusulas anteriores, manifiestan su conformidad y firman el presente contrato por duplicado en _____ el día _____, estando de acuerdo que el mismo empiece a regir a partir de esta fecha.

Firma Vendedora

Firma Compradora

INTERNATIONAL CONTRACT OF SALE

INTERNATIONAL SALE CONTRACT BETWEEN THE COMPANY NAMED "COMERCIALIZADORA DE CARNES GAR, S.A. DE C.V.", WHO WILL BE IDENTIFY AS **SELLER** AND ON THE OTHER PART, THE COMPANY DESIGNATED " _____ " IN ITS CHARACTER OF **BUYER**, TO THE FOLLOWING:

S T A T E M E N T S

DECLARES "THE SELLER":

1. That it is a company legally constituted in accordance with Mexican laws as evidenced by notarial testimony number _____ in the faith of Notary Public number _____ Mr. _____ in the city of _____, with RFC _____, which becomes an integral part of this contract as Annex 1.
2. That Comercializadora de Carnes GAR, S.A. de C.V. its corporate purpose is _____, counting for it with the supply capacity, as well as, with all the human, material and technical elements necessary to fulfill the object of this contract.
3. That your address is located at _____
4. That its legitimate representative is the C.P.C. Porfirio Ronzón Ramírez in his capacity as attorney-in-fact, as evidenced by notarial testimony number _____ before the faith of Notary Public number _____ Mr. _____ in the city of _____, which becomes an integral part of this contract as Annex 2.

"THE BUYER" DECLARES:

1. That it is a company legally incorporated under the laws of the United States as credited with _____ and that it becomes part of this contract as Annex 3.

2. That its legitimate representative is Mr. _____ in his capacity as _____ and that he is empowered to sign this contract in accordance with the instrument indicated in the previous point.

3. That, among other activities, he is engaged in the commercialization and importation of the products that are the object of this contract, that he knows about their specifications, quality and other characteristics and that he is interested in acquiring them in terms of the contract.

4. That it has the economic and moral solvency to pay the price of the merchandise in the amounts and form stipulated in this contract.

5. That its address is located at _____, which you designate as unique for all purposes of this contract.

“BOTH PARTIES” DECLARE:

1. That they have an interest in signing this contract, in good faith, in accordance with the following:

C L A U S E S:

FIRST. - Object of the Contract. THE SELLER is obliged to sell _____ of frozen beef with Halal certification _____, _____, which will be delivered in refrigerated containers, according to the description and price attached to this contract.

SECOND. - Price of the Goods. THE BUYER agrees to pay for the merchandise that is the object of this contract, the amount of _____ in USD currency, corresponding to _____ kg of Halal certified beef.

THIRD. - Way to pay. THE BUYER is obliged to pay the price agreed in the preceding clause by electronic transfer in charge of the account XXXXXXXXXXXX, with interbank clabe XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, with 20 calendar days after the date of delivery of the product object of this contract at the destination plant.

QUARTER. - Delivery of the Merchandise. THE SELLER is obligated to deliver the merchandise that is the object of this contract on _____ day in New York City, in accordance with INCOTERM DAP (2020).

FIFTH. - Packing. THE SELLER declares that the merchandise object of this contract is properly packaged in accordance with the technical standards of the matter and has the appropriate packaging system for proper handling, transportation and delivery.

SIX.- Quality. THE SELLER undertakes to deliver the corresponding certificate that protects the quality of the merchandise.

SEVENTH. - Brand of the Merchandise. THE SELLER declares that the trademark of the merchandise that is the object of this contract called CARNEVER, is well registered with the competent authority with registration number _____ and dated _____. In turn, THE BUYER undertakes to respect the use of said trademark and to give notice of any misuse that it observes in its country.

EIGHTH. - Improvement. Both parties agree that this contract will have a duration of _____ counting from the date it is signed.

NINTH. - Documents delivery. THE SELLER undertakes to deliver all the documents that, due to their nature and as a consequence of this operation, correspond to THE BUYER upon signing this contract or at the appropriate time depending on the type of document from which concerned.

In turn, THE BUYER undertakes to deliver to THE SELLER, the documents that guarantee the delivery and receipt of the merchandise that is the object of this contract and any other document to which it is bound in terms of the same.

TENTH. - Idiom. The parties agree that, for the purposes of the conclusion of this contract, two volumes will be made, in Spanish and English respectively, and both will be signed.

ELEVENTH. - Termination for default. THE BUYER may end this contract if THE SELLER does not deliver the merchandise in a timely manner, in the terms established in this contract.

THE SELLER may end this contract when THE BUYER does not pay the price of the merchandise or does not comply with the other obligations in terms of it.

TWELFTH. - Subsistence of the Obligations. The termination of this contract will not affect in any way the validity and enforceability of the obligations contracted previously or those that, by their nature, provision of the applicable law or by the will of the parties, as the case may be, should be deferred, for what the parties may demand after the termination of the contract, the fulfillment of said obligations.

THIRTEENTH. - Impediment of Assignment of Rights and Obligations. Neither party may assign or transfer all or part of the rights and obligations arising from this contract.

FOURTEENTH. - Fortuitous event. Both parties accept that the responsibility derived from unforeseeable circumstances or force majeure will not be attributable to either of them, for

which reason they agree to suspend the rights and obligations established in this contract, which may be resumed by mutual agreement at the time the reason for suspension, if possible.

FIFTEENTH. - Modifications. Any substantial modification that the parties wish to apply to this contract must be made in writing, prior agreement between them and will become an integral part of this contract.

SIXTEENTH. - Applicable legislation. For everything established and what is not expressly provided, this contract is governed by the provisions of the United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (Vienna), or failing that, by the uses and practices of international trade, recognized by it.

SEVENTEENTH.- Arbitration clause. For the interpretation and fulfillment of this contract, as well as to resolve any controversy arising from it, the parties submit to arbitration within the framework of the Inter-American Commercial Arbitration Commission (CIAC), which is entrusted with the appointment of arbitrators of in accordance with its Regulations and procedures. In the same way, the parties state their commitment to comply with the arbitration award that is issued in their case.

EIGHTEENTH. The parties declare that they have voluntarily entered into this contract and that its interpretation must be in the literal sense of its clauses, which have been definitively read, being aware of its scope and obligation.

NINETEENTH. Both parties acknowledge that in this contract there is no error, fraud, bad faith, or any vice of consent; that the contract is in accordance with good faith, customs and practices and that neither of them is obtaining a disproportionate profit at the expense of the other.

The contracting parties being fully aware of the content and scope of each and every one of the previous clauses, they express their agreement and sign this contract in duplicate on _____ day _____, agreeing that it shall take effect from this date.

Seller Firm

Buyer Firm

Referencias

- Algeciras, E. (2012). *La carne permitida por el Islam*. España: Europa sur.
- AMEG (2019). *Mexican beef*. México: recuperado de <https://ameg.org.mx/estadisticas/>
- Banco Mundial (2020) *Estados Unidos*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>
- BMA Group (2021) *Cómo hacer un plan de contingencia en 10 pasos*. Recuperado de <https://brendamarreropr.com/como-hacer-un-plan-de-contingencia-en-10-pasos/>
- Braña D. (2013) *Guía Mexicana para el comprador de carne de bovino*. México: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Comité Nacional del Sistema Producto Bovinos Carne
- Cateora, P. (2014). *Marketing Internacional*. México: Mc Graw Hill Education.
- Cámara de diputados (2020) *Código Fiscal de Federación*. Ciudad de México, 09 de diciembre de 2019.
- Cámara de diputados (2020) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Ciudad de México, 8 de mayo de 2020.
- Cámara de diputados (2020) *Ley Aduanera*. Ciudad de México, 06 de noviembre de 2020.
- Cámara de diputados (2020) *Ley de Comercio Exterior*. Ciudad de México, 21 de diciembre de 2016
- Cámara de diputados (2020). *Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación*. Ciudad de México, 01 de julio de 2020
- Cámara de diputados (2009). *Ley Federal sobre Metrología y Normalización*. Ciudad de México, 30 de abril de 2009
- Cámara de diputados (2020) *Ley Federal de Sanidad Animal*. Ciudad de México, 07 de junio de 2012
- Cámara de diputados (2020) *Ley de Impuesto al Valor Agregado*. Ciudad de México, 09 de diciembre de 2019.
- Cámara de diputados (2020) *Ley de Impuesto Sobre la Renta*. Ciudad de México, 09 de diciembre de 2019
- Cámara de diputados (2020) *Reglas generales de comercio exterior*. Ciudad de México, 30 de junio de 2020.
- Cámara de Diputados y CESOP (2019). *La opinión pública en contexto. Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC)*. México: Cámara de Diputados.
- Cámara de diputados (2005) *Ley Federal de Derechos de los Contribuyentes*. Ciudad de México, 23 de junio de 2005
- Cargill (2022) *Proteína cargill*. México: recuperado de <https://www.cargill.com.mx/es/prote%C3%ADna>
- Castro, R. (2020). *T MEC: Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá*. México: recuperado de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/tmec/>

- CINIF, A. (2021). Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera. NIF A-1.
- CINIF, A. (2021). Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera. NIF A-4.
- Consejo Mexicano de la Carne (2020) *Normas oficiales mexicanas*. México: recuperado de <https://comecarne.org/normas-2/>
- Consejo Mexicano de la Carne (2019). *Compendio estadístico 2019*. Recuperado de https://comecarne.org/wp-content/uploads/2020/09/Industria_Carnica_en_Cifras.pdf
- Contador Mx (2019) *Normas Oficiales Mexicanas y Normas Mexicanas*. México: recuperado de <https://contadormx.com/2019/07/03/que-son-las-normas-oficiales-mexicanas-nom-y-la-norma-mexicana-nmx/>
- Cullor, JS (1997). HACCP Análisis de peligros y puntos críticos de control: ¿llegará a la lechería? *Revista de ciencia láctea*, 80 (12), 3449-3452.
- Da Silva, D. (2020) *¿Qué es atención al cliente? Definición, elementos e importancia para las empresas en la actualidad*. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-atencion-al-cliente/>
- Datos Macro (2020). *Economía y Demografía de Estados Unidos*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>
- Diario Oficial de la Federación (2020) *NOM-051-SCFI/SSAI-2010*. México, 27 de marzo de 2020
- Diario Oficial de la Federación (2019) *NOM-213-SSAI-2018*. México, 3 de abril de 2019.
- Diario Oficial de la Federación (2012) *NOM-002-SCFI-2011*. México, 10 de agosto de 2012
- Diario Oficial de la Federación (2011) *NOM-067-ZOO-2007*. México, 20 de mayo de 2011
- Diario Oficial de la Federación (2010) *NOM-251-SSAI-2009*. México, 1 de marzo de 2010
- Diario Oficial de la Federación (2004) *NOM-194-SSAI-2004*. México, 18 de septiembre de 2004
- Diario Oficial de la Federación (1996) *NOM-031-ZOO-1995*. México, 03 de agosto de 1996
- Diario Oficial de la Federación (1995) *NOM-024-ZOO-1995*. México, 16 de octubre de 1995
- Diario Oficial de la Federación (1995) *NOM-023-ZOO-1995*. México, 14 de septiembre de 1995
- Diario Oficial de la Federación (1994) *NOM-009-ZOO-1994*. México, 16 de noviembre de 1994
- Diario Oficial de la Federación (1994) *NOM-008-ZOO-1994*. México, 16 de noviembre de 1994
- Dinar Standards (2019) *State of the Global Islamic Economy Report*. Recuperado de <https://cdn.salaamgateway.com/special-coverage/sgie19-20/full-report.pdf>
- Dinar Standard (2021) *State of the Global Islamic Economy Report 2020/21*. Recuperado de <https://www.salaamgateway.com/specialcoverage/SGIE20-21>

- El Economista (2020). *El T-MEC tendrá un impacto “moderado” en la economía de Estados Unidos, advierte comisión de expertos*. México: recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/El-T-MEC-tendra-un-impacto-moderado-en-la-economia-de-Estados-Unidos-advierte-comision-de-expertos-20190418-0044.html>
- Expansión (s/a). *Estados Unidos- Religiones*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/religiones/usa>
- ExportaMx (2020) *Oportunidades de Exportación: Carne bovina deshuesada congelada*. Recuperado de <https://exportamx.economia.gob.mx/>
- Forbes (2020). *México se coloca como el segundo proveedor de carne de res importada de EU*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/economia-mexico-se-coloca-como-el-segundo-exportador-de-carne-de-res-a-estados-unidos/>
- Forbes (2020). *¿Qué es el T-MEC y por qué es importante para México?* México: recuperado de <https://www.forbes.com.mx/economia-que-es-el-t-mec-y-por-que-es-importante-para-mexico/>
- FSIS (2020) *Required Labeling Features*. Recuperado de <https://www.fsis.usda.gov/wps/wcm/connect/3af4c099-3ab1-4230-a306-23f45b02f47a/generic-webinar-2020.pdf?MOD=AJPERES>
- Gobierno de México (2020) *Normas Oficiales Mexicanas*. México: recuperado de <https://www.gob.mx/salud/en/documentos/normas-oficiales-mexicanas-9705>.
- Gobierno de México (2020) *Productos Carnicos*. México: recuperado de <http://transparencia.cofepris.gob.mx/index.php/es/marco-juridico/normas-oficiales-mexicanas/productos-carnicos>
- Gobierno de México (2018) *Exporta Halal*. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/exporta-halal>
- Grupo Galván (s/a) *La nueva certificación de origen T-MEC ¿estamos listos para su entrada en vigor?* México: recuperado de <https://www.galvan.com/boletines/la-nueva-certificacion-de-origen-t-mec-estamos-listos-para-su-entrada-en-vigor/>
- ISPU (2018) *An Impact Report of Muslim Contributions to New York City*. Recuperado de <https://www.ispu.org/wp-content/uploads/2018/07/MAP-NYC-Report-Web-3.pdf>
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: PEARSON.
- Lamb, C. (2011). *Marketing*. México: CENGAGE Learning.
- Logística y Aduanas (2015) *Recinto fiscal y recinto fiscalizado*. Recuperado de <https://logisticayaduanas.com.mx/recinto-fiscal-y-recinto-fiscalizado/>.
- Market Access (2020) *Condiciones de acceso a los mercados*. Recuperado de <https://www.macmap.org/es//query/results?reporter=842&partner=484&product=020230&level=6>
- New York's Beef Council (2017). *Beef Production in New York*. Recuperado de <https://www.nybeef.org/raising-beef/beef-production-in-new-york>

- Npr (2018) *You Might be eating halal meat and not even know it*. Recuperado de https://www.npr.org/sections/thesalt/2018/04/05/599520906/you-might-be-eating-halal-meat-and-not-even-know-it?utm_source=facebook.com&utm_medium=social&utm_campaign=npr&utm_term=nprnews&utm_content=20180405
- NYF (2011). *New York's diverse Muslim Community*. Recuperado de https://nyf.org/files/2019/08/NYF_Muslim_A.pdf
- OECD/FAO (2021), OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2021-2030, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/47a9fa44-es>.
- OIT (2021) Empresas y Covid-19. Recuperado de: https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_741035/lang--es/index.htm
- Organización Mundial del Comercio (2020) Recuperado de <https://www.wto.org/indexsp.htm>
- Pew Research Center (2018). *New estimates show U.S. Muslim population continues to grow*. Recuperado de: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/01/03/new-estimates-show-u-s-muslim-population-continues-to-grow/>
- PROFECO (2013) *Precios de proteína animal: cerdo, pollo y res*. México: recuperado de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/precios-de-proteina-animal-cerdo-pollo-y-res?state=published>
- Porter, Michael (2008). *Ser competitivo*. México: DEUSTO.
- Ramírez, A. C. (2015). *Logística comercial internacional*. México: Universidad del norte.
- Ramírez, M. (2019). Exporta México 18% más carne, *Reforma*, México: recuperado de https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?__rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/exporta-mexico-18-mas-carne/ar1747772?v=2&referer=7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783b786d--
- Sampieri (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Santander Trade Markets (2019) *Estados Unidos: política y economía*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- SCT (2020) *Rutas punto a punto*, México: recuperado de: http://app.sct.gob.mx/sibuac_internet/ControllerUI?action=cmdEscogeRuta
- SEDARPA (2017) *Veracruz estadísticas ganaderas 2017*. Recuperado de <http://www.veracruz.gob.mx/agropecuario/veracruz-estadisticas-ganaderas/>
- Secretaría de Economía (s/a) *Contratos internacionales*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/54288/ContratosDeCompraventaInternacional.pdf>
- Servicio de Administración Tributaria (2020) *Reglas Generales del Comercio Exterior*. México: recuperado de: http://omawww.sat.gob.mx/moa/Paginas/reglas_comercio_exterior.html

Sin autor (s/a) *Barreras a la entrada y estrategia competitiva*. Recuperado de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/org_indu/5.pdf.

SNICE (2020) *Despacho Aduanero*. Recuperado de <https://www.snice.gob.mx/cs/avi/snice/procesodespacho.html#:~:text=El%20despacho%20aduanero%20es%20el,y%20quienes%20introducen%20o%20extraen>.

SQF Institute. (2014). Código de aseguramiento del proveedor basado sobre HACCP para la industria alimentaria. En Código SQF 2000 (7.2 Ed). Recuperado de <http://www.sqfi.com>.

The Juggernaut (2019) *Eating Halal in New York*. Recuperado de <https://www.thejuggernaut.com/article?id=LfD5c6OotbUfGU7qJI4II&s=cjxw5mwlh000o0781u6ty7dcl>

Urbina, B. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.

USA Gov (2021) *Gobierno*. Recuperado de <https://www.usa.gov/espanol/como-funciona-el-gobierno>

USDA (2020) *Meat Animals Production, Disposition and Income 2019 summary*. Recuperado de <https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/02870v85d/6m3127982/x920gh39g/meatan20.pdf>

Williams, A. (2020) *Biden mantendrá la firmeza en la política comercial*. España: Expansión.

World Economic Forum (2019) *Global competitiveness report*. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>

World Economic Forum (2019) *Mapa 3D de ciudades de EEUU con el mayor rendimiento económico*. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2020/09/este-mapa-3d-muestra-las-ciudades-de-ee-uu-con-el-mayor-rendimiento-economico/>

Zottele, A., Santiago, M.A., Méndez, C.E. y Sánchez, M. (2019). Pymes, e-commerce y equidad de género. Tópicos en el marco de APEC. *Revista mexicana de estudios sobre la cuenca del Pacífico*. Vol. 13, núm. 26, julio-diciembre de 2019, 7-26.

Índice de Tablas

Tabla 2. 1 Marco jurídico	21
Tabla 2. 2 NOM'S	22
Tabla 2. 3 Análisis FODA	30
Tabla 2. 4 Estrategias asociadas al FODA	31
Tabla 2. 5 Matriz de impacto cruzado	32

194

Tabla 3. 1 Cortes de carne bovina	35
Tabla 4. 1 Clientes potenciales en Nueva York	59
Tabla 4. 2 Estrategias de entrada y permanencia.....	61
Tabla 4. 3 Estrategias competitivas	61
Tabla 4. 4 Estrategias de marketing internacional.....	62
Tabla 4. 5 Estrategias de marketing digital	63
Tabla 4. 6 Principales países proveedores de carne bovina a EUA.....	64
Tabla 4. 7 Principales países importadores de carne de res en México.....	65
Tabla 4. 8 Consumo y producción de carne bovina en México y EUA	69
Tabla 4. 9 Desglose de la fracción arancelaria de la carne bolada deshuesada	82
Tabla 4. 10 Fracción arancelaria de carne bovina congelada deshuesada.....	82
Tabla 5. 1 Reglas generales de comercio exterior	89
Tabla 5. 2 Descripción del Incoterm DAP	91
Tabla 5. 3 Descripción del Incoterm CPT	92
Tabla 5. 4 Operaciones de exportación	94
Tabla 5. 5 Cubicaje, peso y volumen.....	101
Tabla 5. 6 Costos Variables.....	106
Tabla 5. 7 Costos Fijos	106
Tabla 5. 8 Punto de equilibrio en situación actual.....	107
Tabla 5. 9 Producción total en Kilos	107
Tabla 5. 10 Total de costos fijos.....	108
Tabla 5. 11 Costos fijos amortizables a exportación	109
Tabla 5. 12 Costos Variables (Situación Actual)	109
Tabla 5. 13 Costos Variables (Adicional Halal).....	110
Tabla 5. 14 Costo Planta - Lugar de entrega	110
Tabla 5. 15 Cotización Exportación Carne Halal	111
Tabla 5. 16 Determinación del Precio EXW situación actual	112
Tabla 5. 17 Determinación de producción escenario de exportación.....	112
	195

Tabla 5. 18 Distribución de producción escenario de exportación.....	113
Tabla 5. 19 Determinación precio EXW escenario exportación	113
Tabla 5. 20 Punto de equilibrio en escenario de exportación.....	114
Tabla 5. 21 Determinación de gastos de exportación por unidad de venta	115
Tabla 5. 22 Cotización en distintos INCOTERMS	115
Tabla 5. 23 Determinación del precio de compra a socios.....	116
Tabla 5. 24 Comparación de precios Situación Actual VS Exportación Halal	116
Tabla 5. 25 Cotización internacional.....	116
Tabla 5. 26 Presupuesto de anuncios de Facebook	119
Tabla 5. 27 Presupuesto de Google Workspace	119
Tabla 5. 28 Presupuesto de sitio web	120
Tabla 5. 29 Presupuesto final	120
Tabla 6. 1 Impacto de los riesgos en los distintos escenarios.....	127
Tabla 6. 2 Acciones correctivas.....	128
Tabla 6. 3 Cotización Seguro Grupo Nuño	129
Tabla 6. 4 Cotización seguro Twill by Maersk	129
Tabla 7. 1 Producción Mensual Total Expresada en Kilos.....	132
Tabla 7. 2 Estado de Resultados por Embarque	133
Tabla 7. 3 Inversión inicial	134
Tabla 7. 4 Determinación de Producción en escenario de Exportación	134
Tabla 7. 5 Capital de trabajo.....	135
Tabla 7. 6 Totales venta por embarque (USD).....	137
Tabla 7. 7 Proyección de Ventas	138
Tabla 7. 8 Proyección de costos	138
Tabla 7. 9 Proyección de ventas	140
Tabla 7. 10 Proyección de costos	141
Tabla 7. 11 Proyección de ventas escenario pesimista.....	142
Tabla 7. 12 Proyección de costos escenario pesimista	143

Tabla 7. 13 Escenario de Resultados Proyecto escenario normal.....	146
Tabla 7. 14 Estado de resultados escenario optimista	147
Tabla 7. 15 Estado de resultados escenario pesimista	148
Tabla 7. 16 Datos de evaluación financiera.....	150
Tabla 7. 17 Evaluación financiera escenario normal.....	151
Tabla 7. 18 Evaluación Financiera escenario optimista	152
Tabla 7. 19 Evaluación financiera escenario pesimista.....	153

Índice de Figuras

Figura 2. 1 Modelo de negocios de Comercializadora de Carnes GAR.....	16
Figura 2. 2 Proceso productivo Comercializadora de Carnes GAR.....	18
Figura 2. 3 Estructura organizacional.....	20
Figura 3. 1 Beneficios de carne Halal.....	39
Figura 3. 2 Diagrama de flujo de proceso de producción.....	41

Índice de Imágenes

Imagen 3. 1 Logo de la marca	39
Imagen 3. 2 Empaquetado de la carne.....	42
Imagen 3. 3 Empaque al alto vacío	42
Imagen 3. 4 Paquete de carne	43
Imagen 3. 5 Proceso de Embalaje.....	43
Imagen 3. 6 Vista de embalaje abierto	43
Imagen 3. 7 Embalaje	44
Imagen 3. 8 Etiqueta propuesta	44
Imagen 3. 9 Empaque con etiqueta propuesta 1	45
Imagen 3. 10 Empaque con etiqueta propuesta 2	45

Imagen 4. 1 Rastros TIF	47
Imagen 4. 2 Mapa de Estados Unidos de América.....	48
Imagen 4. 3 Países con oportunidades de exportación de carne bovina.....	66
Imagen 4. 4 Principales países importadores de carne	67
Imagen 4. 5 Principales países exportadores de carne.....	67
Imagen 4. 6 Potencial de exportación de carne bovina desde México ITC.....	68
Imagen 4. 7 Logo de American Foods Group	75
Imagen 4. 8 Logo Halal Meats & Provisions	76
Imagen 4. 9 Logo Cargill Meat Solutions	76
Imagen 4. 10 Logo JBS	77
Imagen 4. 11 Logo Happy Valley Meat Co.	78
Imagen 4. 12 Logo Emir Halal food.....	78
Imagen 5. 1 Embalaje del producto para transporte	86
Imagen 5. 2 Detalles de la ruta marítima del puerto de Veracruz al puerto de Nueva York	86
Imagen 5. 3 Tiempo estimado de viaje y distancia.....	87
Imagen 5. 4 Incoterms	91
Imagen 5. 5 Incoterm DAP.....	91
Imagen 5. 6 Incoterm CPT	92
Imagen 5. 7 Medidas de Embalaje	94
Imagen 5. 8 Contenido de Carne	95
Imagen 5. 9 Empaque y Embalaje	95
Imagen 5. 10 Medidas de la Tarima	95
Imagen 5. 11 Medidas exteriores de Caja Refrigerada.....	96
Imagen 5. 12 Vista desde arriba de tarima	97
Imagen 5. 13 Vista lateral de Tarima	98
Imagen 5. 14 Cajas por tarima (Imagen solamente representativa)	98
Imagen 5. 15 Representación gráfica de distribución de tarimas	99
Imagen 5. 16 Representación gráfica de Contenido de Caja Refrigerada	100

Imagen 5. 17 Pesos de caja y tarima.....	100
Imagen 5. 18 Peso contenido en la Caja Refrigerada	101
Imagen 5. 19 Cadena de suministros	103
Imagen 8. 1 Tweet de la embajada de México en Turquía.....	157
Imagen 8. 2 Reunión con la embajada de México en Turquía via Zoom.....	157
Imagen 8. 3 Reunión con la embajada de México en Estados Unidos	159

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”

www.uv.mx

