



Proyecto de Exportación de Jamón Serrano

Alumnos: Miguel González Aguilar, Aurora Cordera Ríos, Joel Durán Ortega, Francisco Ávalos Aguirrezabala y Mónica Reyes Brito

Profesor: Carlos Morales Troncoso



Agosto-Diciembre 2006

I. Análisis de la empresa

1. Antecedentes

“Comercializadora de Ganado Fino, S.A. de C.V.”, es una empresa de nueva creación que se dedicará principalmente a la crianza, engorda y comercialización de ganado porcino, así como a la elaboración y venta de jamón serrano.

Se encuentra ubicada en el Municipio Villamar, Estado de Michoacán de Ocampo.

2. Misión

Proporcionar a nuestros clientes y consumidores productos con un excelente sabor y un alto contenido nutricional, evitando el uso de conservadores o químicos que alteren sus propiedades naturales.



3. Obligaciones:

Al tratarse de una empresa de nueva creación, hemos determinado que deberá cumplir, entre otras, con las siguientes obligaciones:

- a) Formalización del Acta Constitutiva de la empresa ante notario público.
- b) Inscripción en el Registro Público del Comercio.
- c) Inscripción en el Registro Federal y Estatal de Contribuyentes.
- d) Inscripción ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- e) Tramitar la Firma Electrónica Avanzada (FEA), CFF.
- f) Presentación y pago de las declaraciones del Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- g) Presentación de las declaraciones informativas conforme a lo dispuesto en la LISR.
- h) Presentación y pago del Impuesto al Activo (IA).
- i) Inscripción de la empresa ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), alta de los trabajadores y presentación y pago de las cuotas obrero-patronales.
- j) Inscripción de la empresa ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), alta de los trabajadores, presentación y pago de las aportaciones al Instituto.
- k) Pago de aportaciones patronales a la AFORE de elección de cada trabajador.
- l) Cálculo y pago de los impuestos locales conforme a lo señalado en la Ley de Hacienda del Estado de Michoacán de Ocampo y su Reglamento.

4. Objetivos:

A tres años:

- Posicionar la marca en el mercado nacional.
- Posicionar el jamón serrano como producto estrella en un plazo no mayor a 2 años.
- Exportar el total de la producción de pierna de jamón serrano al mercado chileno.

A cinco años:

- Expandir las exportaciones al mercado norteamericano.

5. Metas:

- Realizar el 50% de las ventas de ganado porcino en canal, directamente a las empresas que utilizan como insumo los derivados del cerdo.
- Exportar el total de la producción anual de jamón serrano, que equivale a 14.4 toneladas, al mercado chileno.

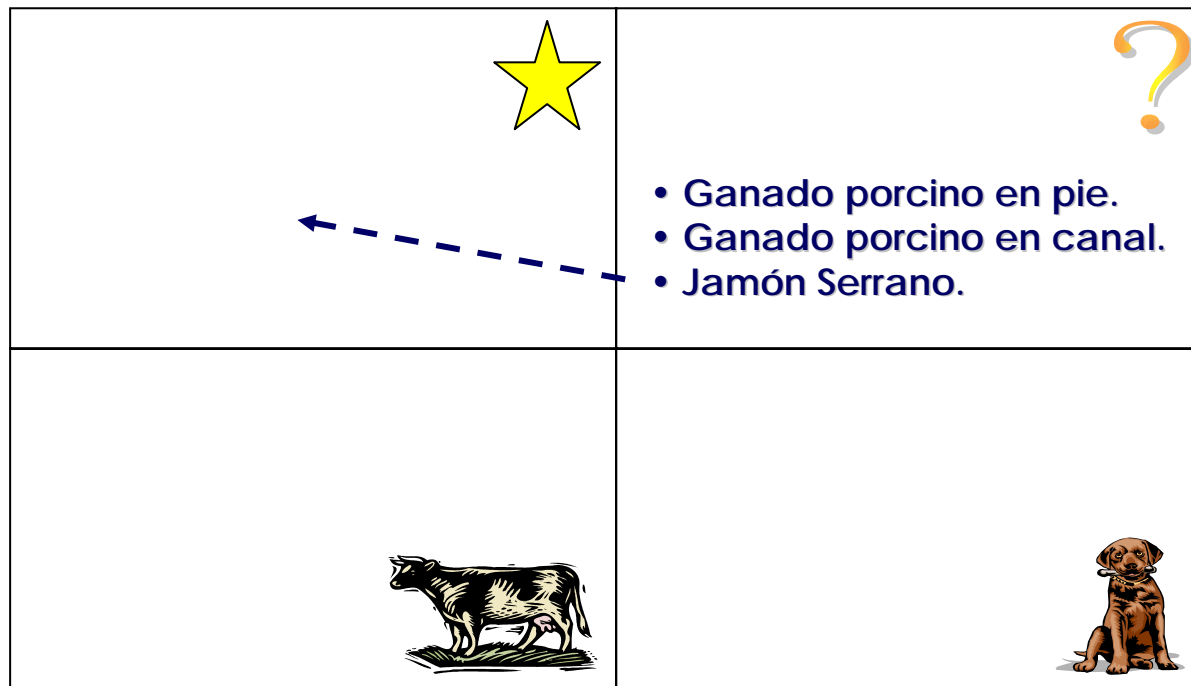
6. Estimación de producción anual COGAFI:

Total de cabezas de ganado porcino	1,200
Peso total de las cabezas de ganado (toneladas)	120
Piezas de piernas traseras para la elaboración del Jamón Serrano	2,400
Peso de las piernas traseras para la elaboración del Jamón Serrano (toneladas)	24
Peso de piernas de Jamón Serrano listas para la venta (toneladas)	14.4

De acuerdo con la Secretaría de Economía, las exportaciones mexicanas de jamones, paletas y sus trozos (fracción arancelaria 02101101) realizadas durante 2005 asciende a 161 toneladas, por lo que las exportaciones de la empresa pueden llegar a representar el 8.9% nacional.

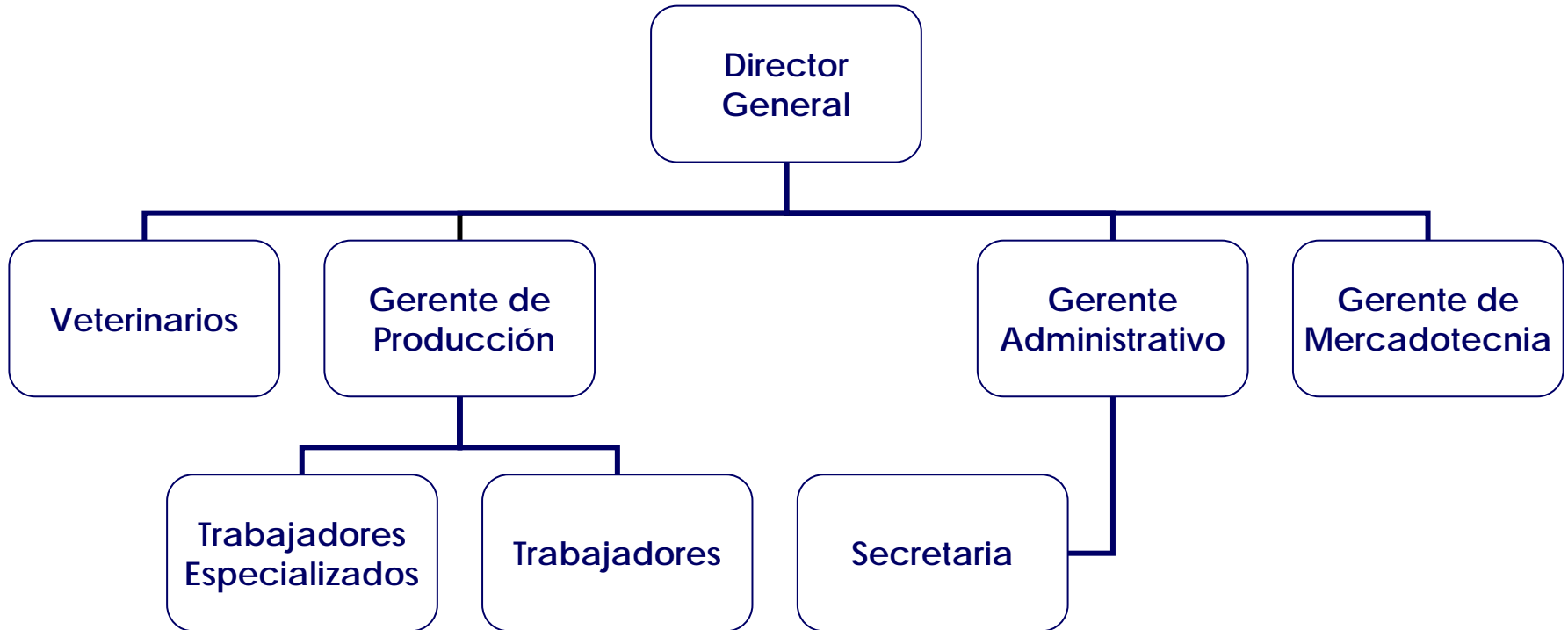
7. Portafolio de negocios:

Todos productos se encuentran en el cuadrante de las interrogaciones dentro de la matriz de crecimiento – penetración, debido a que se trata de productos de reciente lanzamiento al mercado.



Se planea posicionar el jamón serrano como producto estrella en un plazo no mayor a 2 años.

8. Estructura de la empresa:



Conforme a la clasificación que realiza la Secretaría de Economía, basada en el número de empleados, consideramos que se trata de una micro empresa del ramo industrial, debido a que cuenta con menos de 31 empleados.

9. Procesos Medulares:

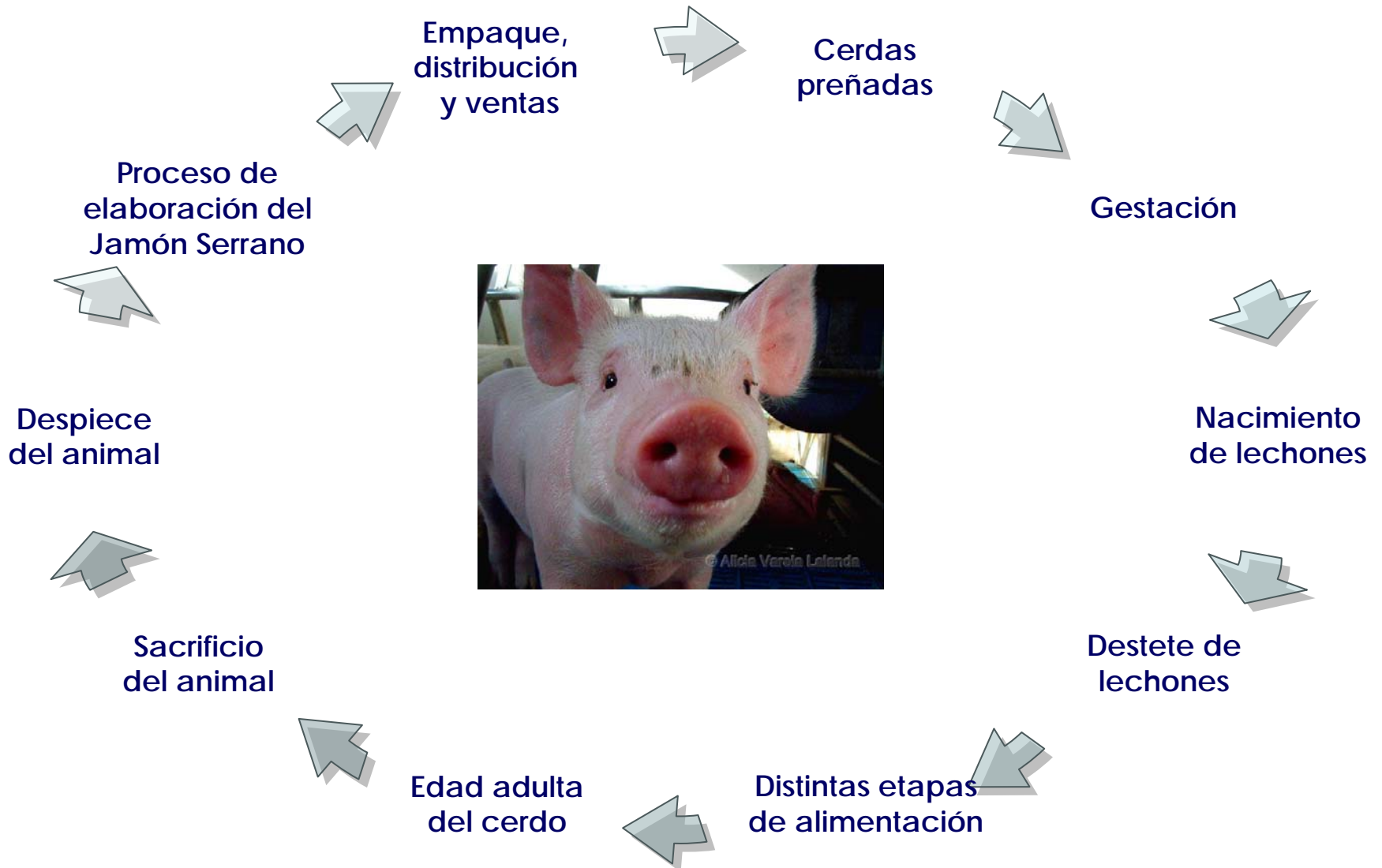
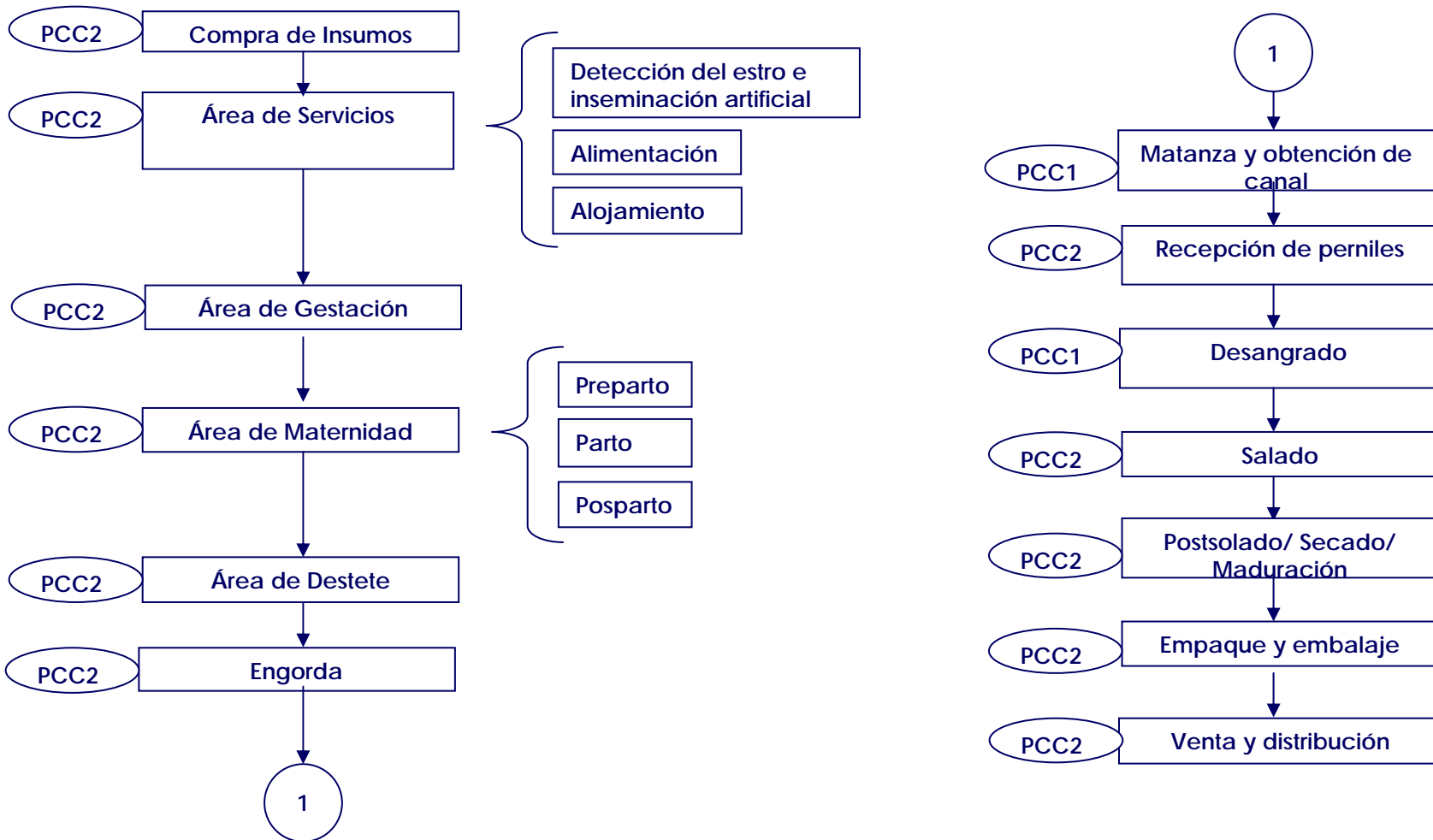


Diagrama de Flujo:



Nota: PCC se refiere a la denominación de Punto Crítico de Control, de acuerdo a HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). El nivel 1 se refiere a operaciones en donde debe tenerse mayor cuidado debido al alto riesgo de contaminación del producto; en el nivel 2 deben tenerse cuidados pero no tan especializados como en el nivel anterior.

10. Análisis de fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Elaboración de los manuales de políticas y procedimientos.
- Al tratarse de una empresa de nueva creación, la selección y contratación del personal puede realizarse tomando en consideración tanto las necesidades de la empresa en cuanto a habilidades y conocimientos para la elaboración de sus productos, así como para la comercialización de los mismos en los mercados nacional e internacional.
- Adecuado diseño y establecimiento de las instalaciones de la granja, para optimizar espacios .
- Se utilizan las razas de porcinos más finas (Duroc y Landrace), que proveen carne de excelente calidad.
- En la alimentación de los animales y la elaboración del jamón serrano, se utilizan insumos de la mejor calidad, evitando el uso de químicos que dañen la salud de los consumidores.
- Cuenta con un proyecto de exportación.

Debilidades:

- Limitada experiencia del empresario en el sector y en la actividad preponderante del negocio.
- Fuerte inversión inicial para el establecimiento de la granja.
- Falta de posicionamiento en el mercado.
- Venta directa en el rastro del ganado en pie. Esta operación genera una menor ganancia para la empresa ya que se trata de un intermediario entre el productor y el consumidor final.
- Los costos de producción durante el primer año son muy altos en relación con los ingresos por ventas, debido a los largos periodos requeridos tanto para la producción de ganado en pie (6 meses) como para la producción de jamón serrano (7 meses).

II. Producto que se va a exportar

1. Clasificación arancelaria

Producto: Jamón Serrano

Sistema Armonizado:

Sección:	I	Animales vivos y productos del reino animal.
Capítulo:	02	Carne y despojos comestibles.
Partida:	0210	Carne y despojos comestibles, salados o en salmuera, secos o ahumados; harina y polvo comestibles, de carne o de despojos.
Subpartida:	021011	Jamones, paletas y sus trozos, sin deshuesar.
Fracción:	02101101	Jamones, paletas y sus trozos, sin deshuesar.

SCIAN – México

- 3116 Matanza, empacado y procesamiento de carne de ganado y aves.
- 31161 Matanza, empacado y procesamiento de carne de ganado y aves.
- 311613 Preparación de embutidos y otras conservas de carne de ganado y aves.

Clasificación CUCI:

Sección:	0	Productos alimenticios y animales vivos.
Capítulo:	01	Carne y preparados de carne.
Grupo:	016	Carnes y despojos comestibles de carne, salados, en salmuera, secos o ahumados; harinas comestibles de carne o despojos de carne.
Subgrupo:	016.1	Tocino, jamón y otras carnes de cerdo doméstico, secas, saladas o ahumadas.
Rubro Básico:	016.11	Jamones, espaldillas y sus cortes, con hueso.

Nota: Este código corresponde a lo siguiente: HS 1988 code(s) 0210.11

2. Productos competidores

Productos similares que son exportados por Mexico:

Fracción arancelaria	Producto	Año 2004				País importador
		Cantidad	Unidad de medida	Posición relativa en el mercado mundial	Valor en miles de US\$	
021020	Carne de bovinos salada o en salmuera, seca o ahumada.	115	Toneladas	32	74	EUA (100%)

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE

Productos similares que son importados por México:

Fracción arancelaria	Producto	Año 2004				País exportador
		Cantidad	Unidad de medida	Posición relativa en el mercado mundial	Valor en miles de US\$	
021019	Las demás carnes de porcinos saladas o en salmuera, secas o ahumadas.	2,025	Toneladas	20	4,245	EUA (75%), Italia (11%), España (8%) y Canadá (6%)
021020	Carne de bovinos salada o en salmuera, seca o ahumada.	243	Toneladas	13	1,443	EUA (100%)
021090	Los demás, incluidos la harina y el polvo comestible, de carne o despojos.	6,577	Toneladas	3	13,500	Chile (71%) y EUA (28%)

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE

Principales Productos Competidores:

Prosciutto Crudo

Salami

Panceta

Salchicha
Italiana

Chistorra

Mortadela

Chorizo
Argentino

Pepperoni

Jamón Ibérico

Tocino
Ahumado

Jamón Serrano
De 12, 14 y 18 meses

3. Tipos de productos y de mercados que se tiene pensado atender

A. Mercado local:

Industrial o empresarial, ya que los productos derivados del cerdo se comercializarán como insumos para otras empresas.

B. Mercados de exportación:

El producto que se destinará a cubrir dichos mercados será el jamón serrano. Se determinó que el mercado de exportación deseable es el de reventa, ya que se trata de un producto terminado que puede destinarse directamente a la venta al consumidor final.

Canales de distribución:

- Tiendas departamentales que cuentan con áreas de comida gourmet.
- Tiendas especializadas en alimentos gourmet.



4. Normas y controles de calidad

- **Normas Oficiales Mexicanas:**

- NOM -145 – SSA1 – 1995: Productos cárnicos troceados y curados. Productos cárnicos curados y madurados. Disposiciones y especificaciones sanitarias.

- NOM - 051 – SCFI – 1994: Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados.

- NMX-F-124-1970. Jamón serrano. Normas mexicanas. Dirección General de Normas.

- **Certificaciones recomendadas:**

- Certificación TIF (Tipo Inspección Federal).

- Certificación ISO.

- Certificación Industria Limpia (SEMARNAT).

5. Mantenimiento y respaldo del producto

Se sugerirán diferentes formas de cómo preparar o servir el jamón serrano. Se buscará la asesoría de un chef especializado en comida internacional, debido a que el producto está dirigido a los sectores de la población exigente en alimentos gourmet.



También se planea establecer un número 800 para atender cualquier duda o aclaración sobre nuestro producto, así como la creación de una página de Internet.

6. Valor para el cliente y ventajas competitivas

Ofreceremos a nuestros clientes un producto con muy buen sabor y calidad superior, evitando la manipulación genética del ganado porcino utilizado para la producción del jamón serrano; así mismo mantendremos la política de realizar las entregas a nuestros clientes a tiempo.

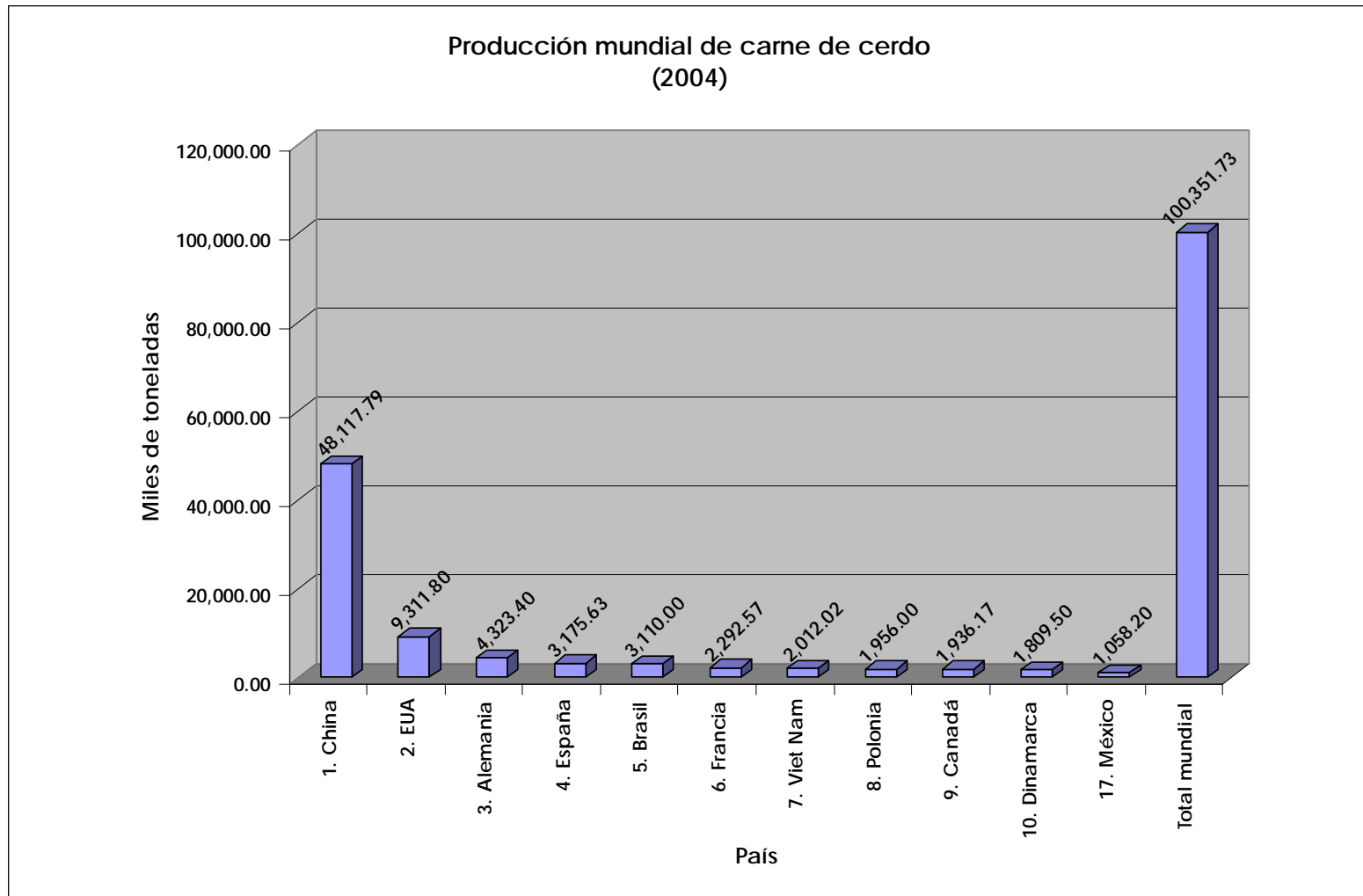


Los pedidos podrán ser realizados directamente por los clientes a través de la página de Internet, por medio del modelo B2B (business to business).

III. Selección del Mercado Meta

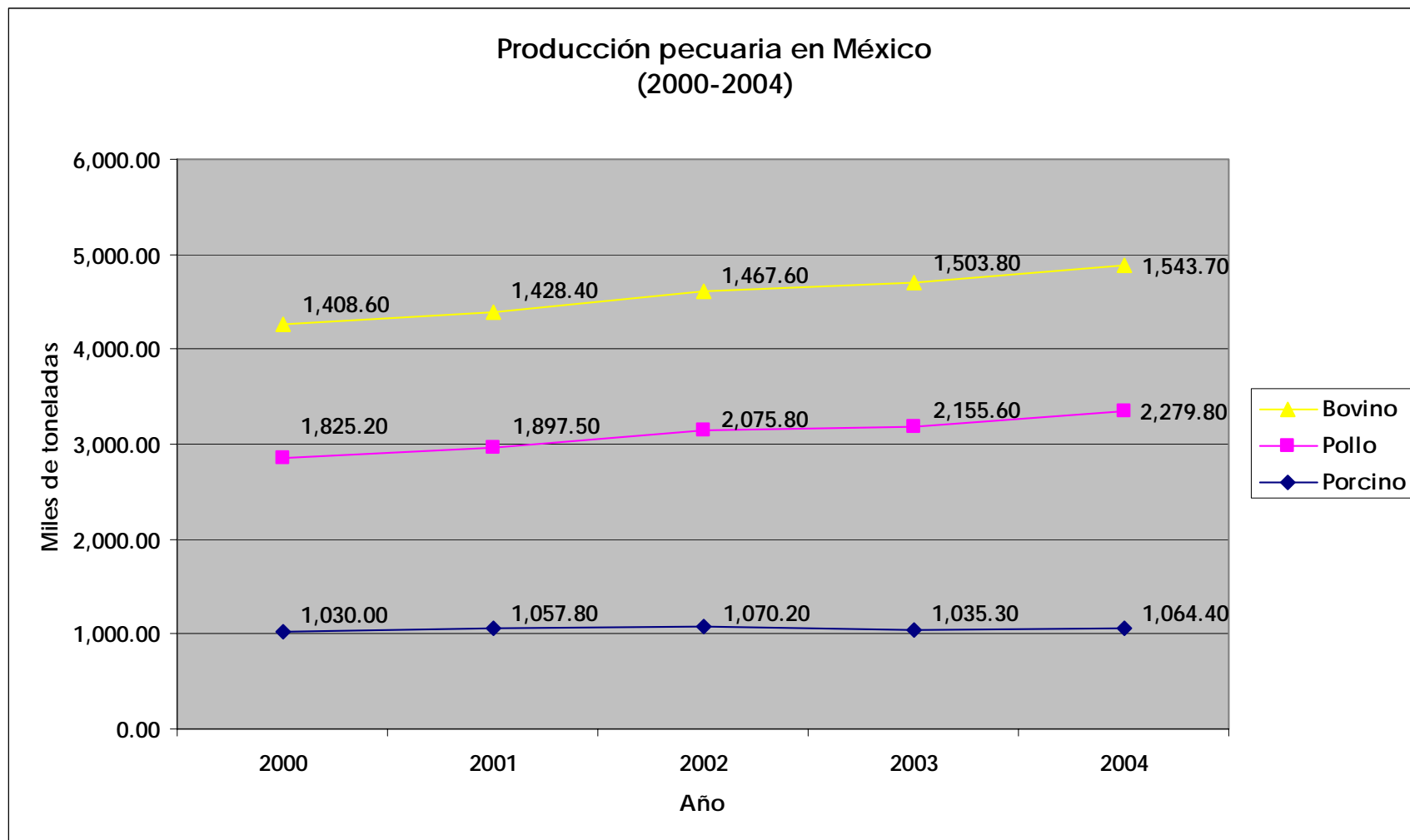
1. Situación de la Industria

- Producción de carne de cerdo a nivel mundial:



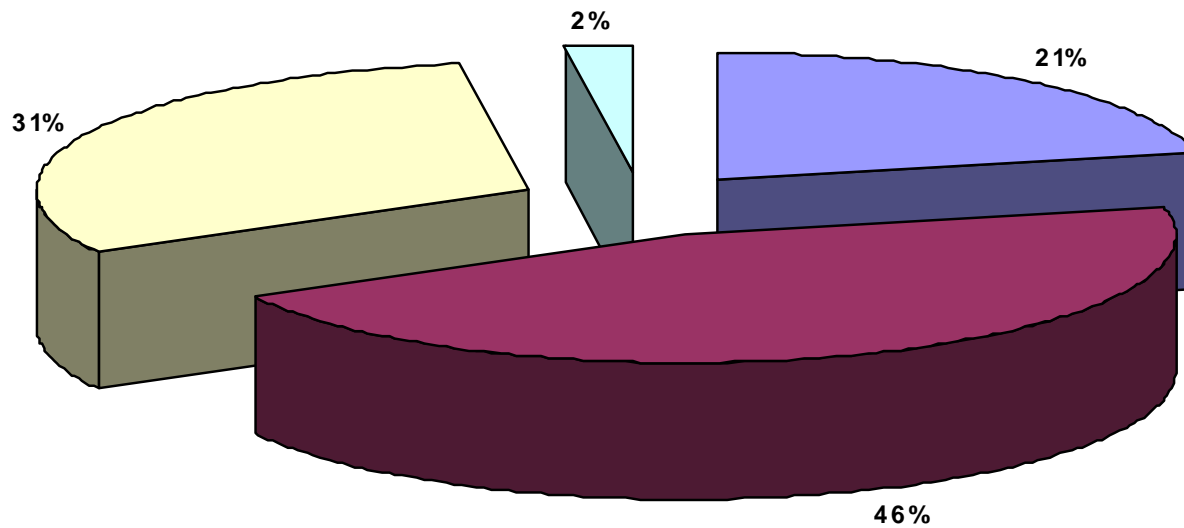
Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO Dirección de Estadísticas 2006 - FAOSTAT.

• Producción pecuaria a nivel nacional:



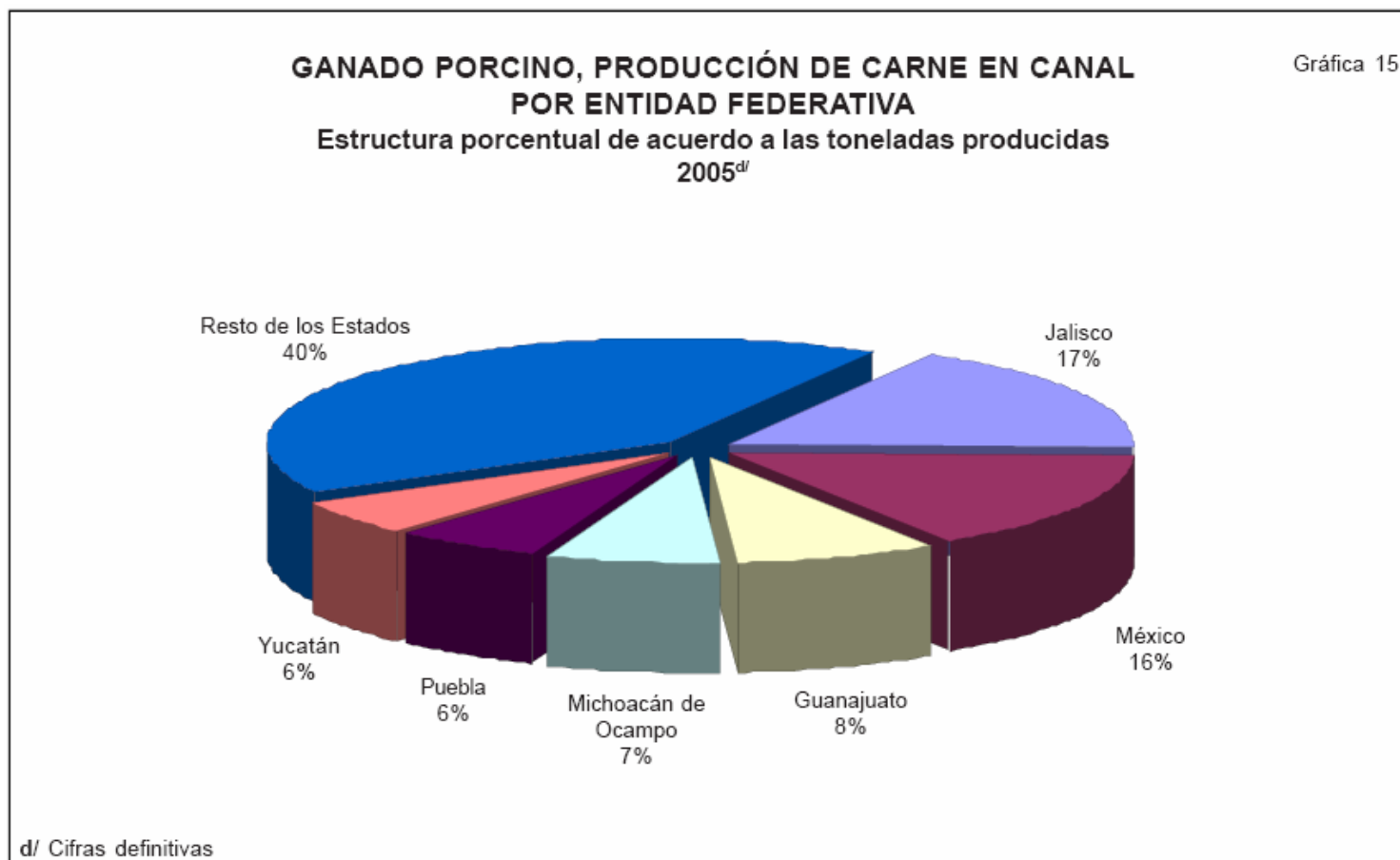
Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), SAGARPA

Producción pecuaria en México 2004



- Porcino
- Pollo
- Bovino
- Otros (pavo, ovino, caprino)

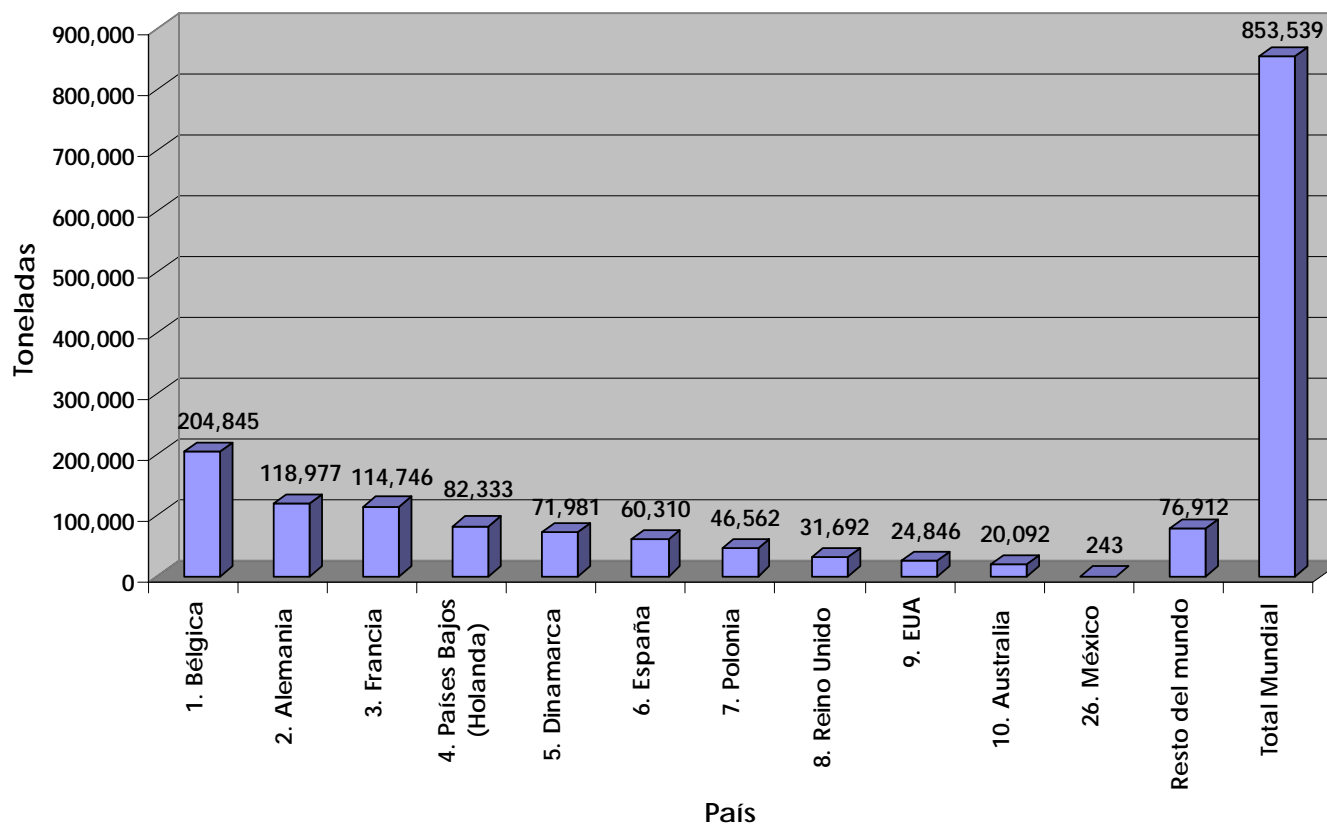
- Producción de carne de porcino, distribución a nivel nacional:



Fuente: INEGI - Estadística de sacrificio de ganado en rastros municipales por entidad federativa (2000-2005)

- Principales Exportadores a nivel mundial:

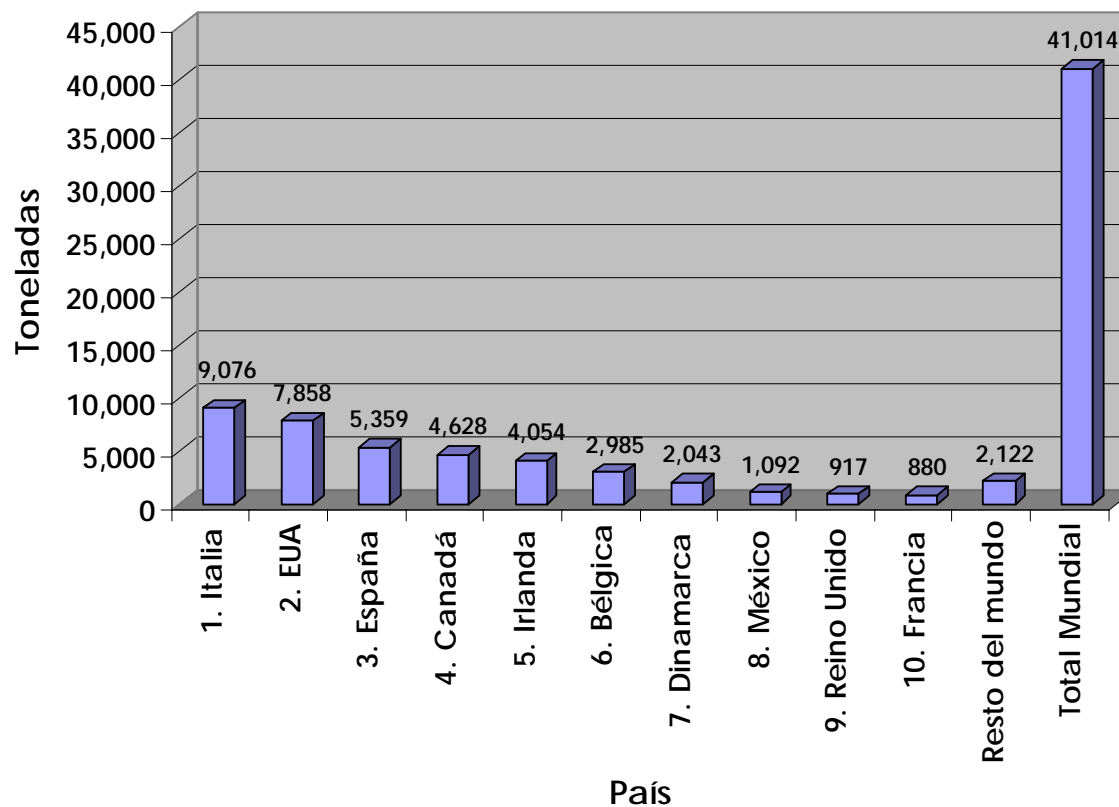
Exportaciones mundiales 2004
020311 - Carne de porcino fresca o refrigerada, en canales o medios canales



Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE.

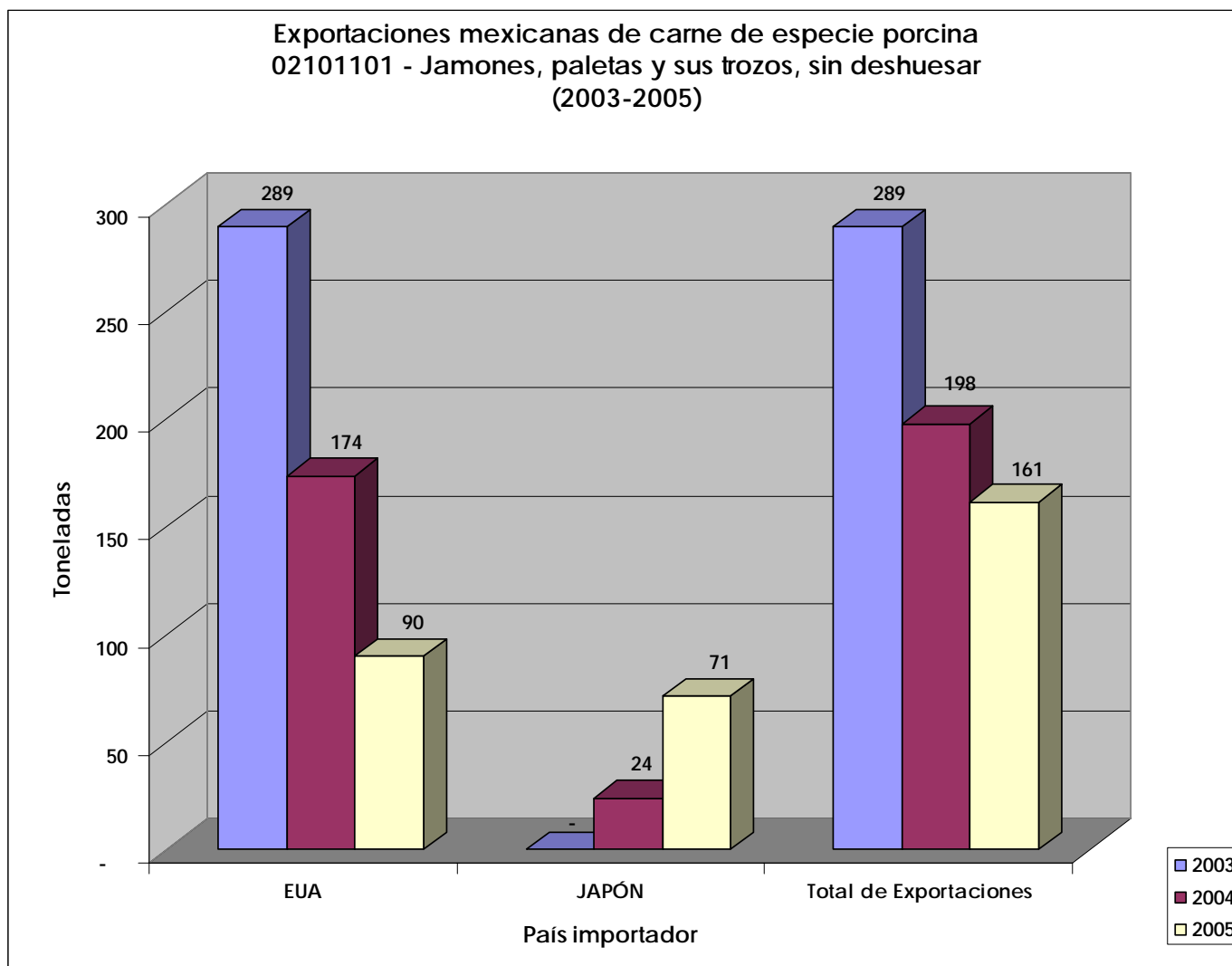
Exportaciones mundiales de 2004

021011 jamones, paletas y sus trozos sin deshuesar, salados o en salmuera, secos o ahumados; harina y polvo comestibles, de carne o de despojos

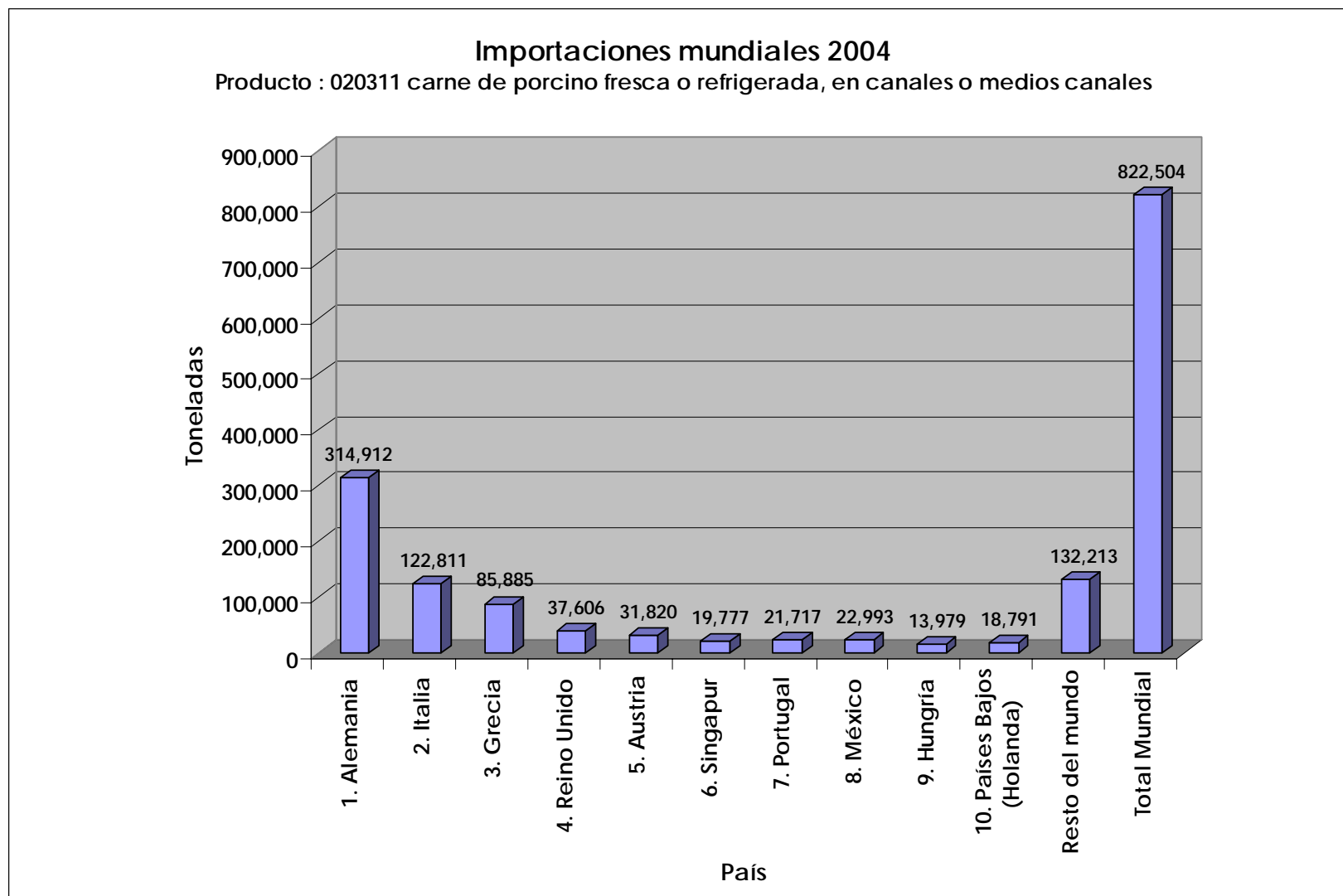


Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE.

• Exportaciones realizadas por México:

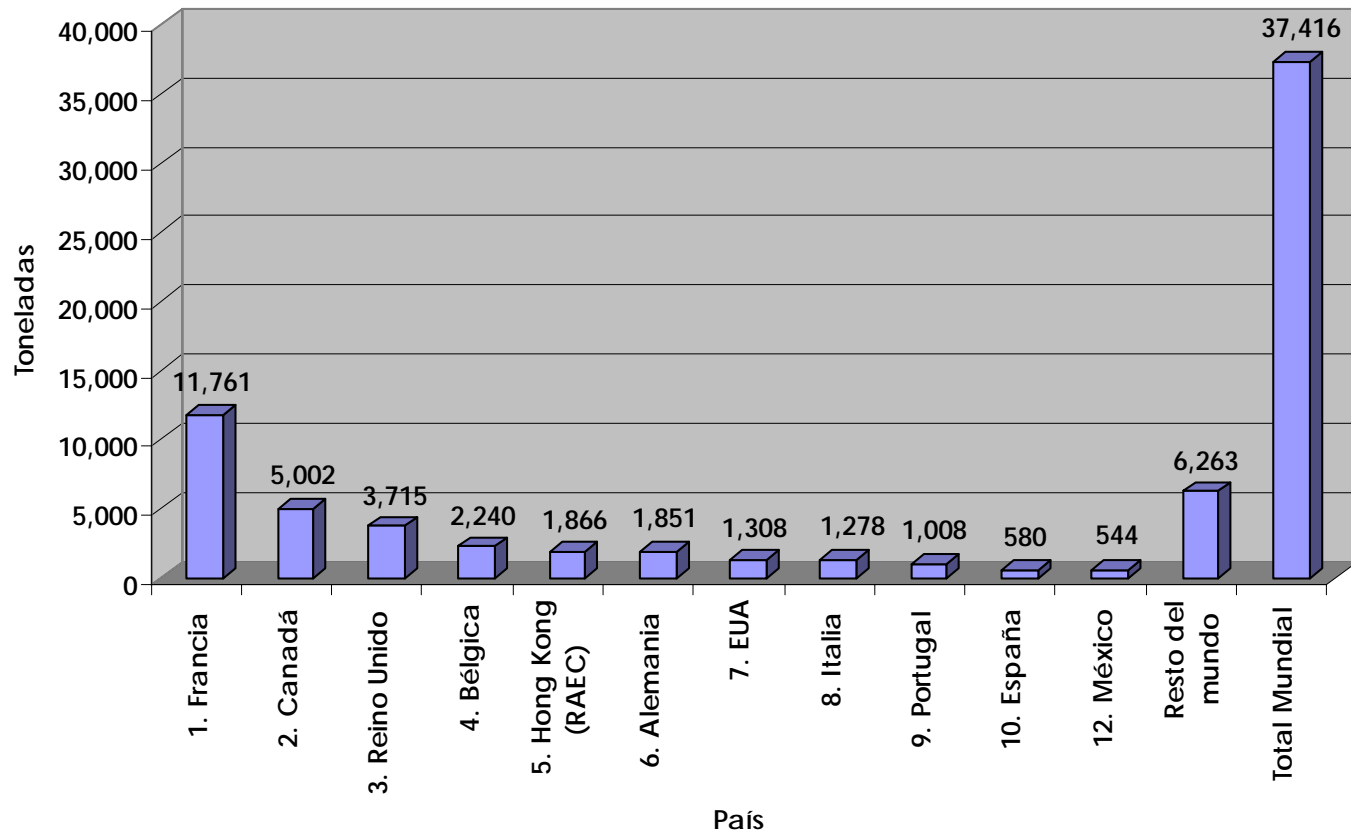


- Principales Importadores a nivel mundial:



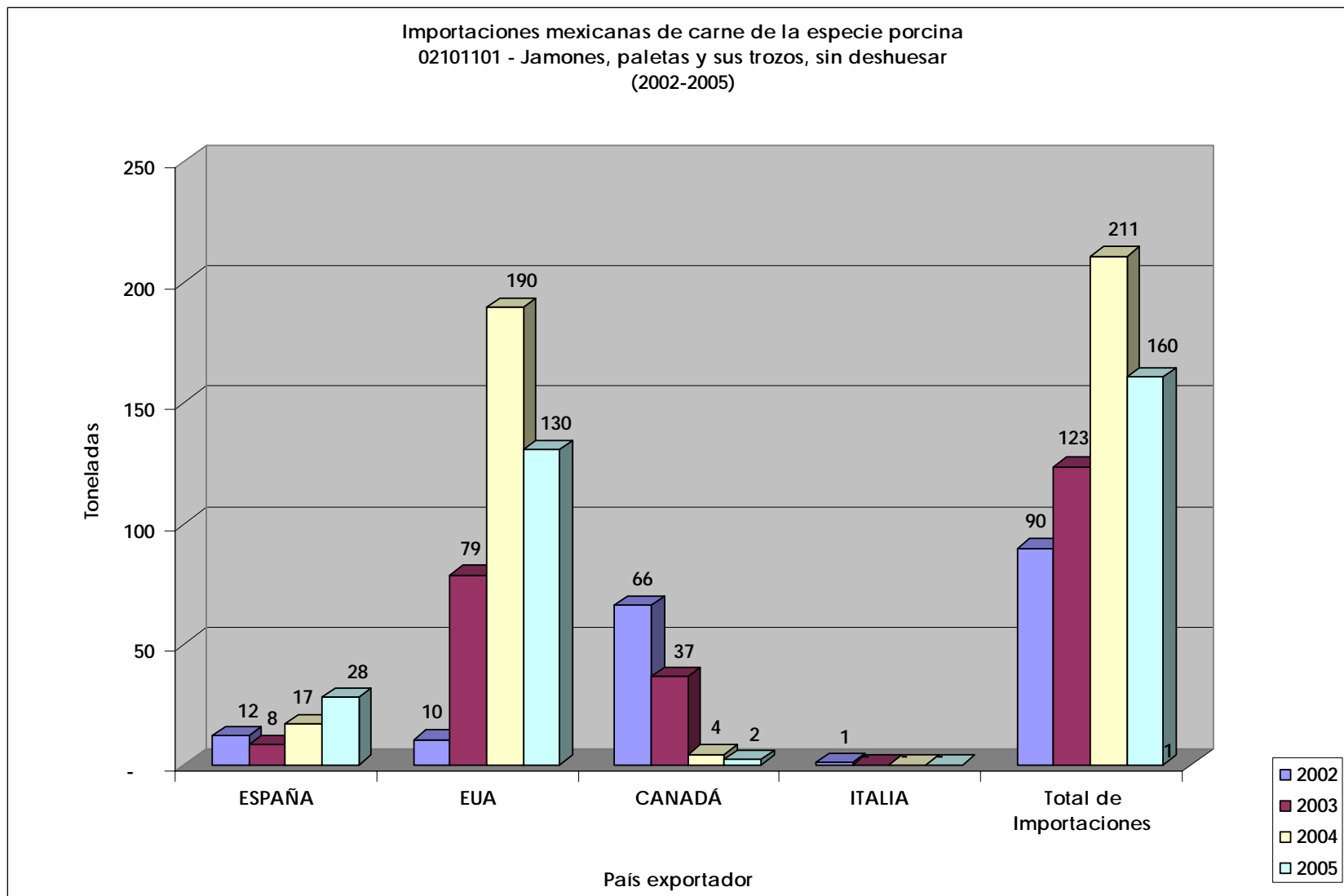
Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE.

Importaciones mundiales 2004
021011 jamones, paletas y sus trozos sin deshuesar, salados o en salmuera, secos o ahumados; harina y polvo comestibles, de carne o de despojos



Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE.

• Importaciones realizadas por México:



Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAMI) – Secretaría de Economía

2. Selección del Mercado Meta

Parámetros	España	Italia	EUA	Japón	Chile
Externos:					
PIB (miles de millones de dólares) *	1,033	1,667	12,310	4,025	189.9
PNB por habitante (miles de dólares por persona) *	25,600	28,700	41,600	31,600	11,900
Volumen de las importaciones (toneladas) **	580	1,278	1,308	94	43
Afinidad cultural	Idioma, religión y costumbres	-	-	-	Idioma y religión y costumbres
Aranceles	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la Unión Europea	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la Unión Europea	Tratado de Libre Comercio de América del Norte	Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y Japón	Tratado de Libre Comercio entre la República de Chile y los Estados Unidos Mexicanos
Apoyo institucional de su país	Embajada, Consejería Comercial BANCOMEXT	Embajada, Consejería Comercial BANCOMEXT	Embajada, Consejería Comercial BANCOMEXT	Embajada, Consejería Comercial BANCOMEXT	Embajada, Consejería Comercial BANCOMEXT

* Fuente: The World Fact Book, CIA cifras a 2005.

** Fuente: Estadísticas de COMTRADE - CCI, cifras a 2004.

Parámetros	España	Italia	EUA	Japón	Chile
Ferias y exhibiciones especializadas en el sector	-	-	<p>Fancy Food Show: Especializada en productos gourmet. Periodicidad: trimestral.</p> <p>Food Marketing Institute (FMI): La feria más importante en la proveeduría de productos alimenticios para supermercados en Estados Unidos. Periodicidad: anual.</p>	<p>Foodex (Internacional Food and Beverage Exhibition): Es la feria más importante de Asia y la Cuenca del Pacífico. Periodicidad: anual</p>	<p>Expocarne: Dirigida a ejecutivos del sector cárnico, restaurantes y hoteles. Periodicidad: bienal.</p> <p>Expogourmand: Exhibición y degustación de productos gastronómicos, vinos, bebidas y licores. Periodicidad: anual.</p>
Familiaridad del consumidor con el producto	-	-	Principal importador de jamón serrano proveniente de México	Experiencia como importador de jamón serrano proveniente de México	-
Internos: Recursos técnicos suficientes (servicio, atención a clientes)	Si	Si	Si	Si	Si

Se seleccionó el mercado chileno como mercado meta para la exportación de jamón serrano, debido a lo siguiente:

- a) Las restricciones en materia de empaque y embalaje son menos estrictas que en el resto de los mercados considerados en el análisis.
- b) Se cuenta con ventajas referentes al idioma y ciertos aspectos culturales semejantes a los existentes en nuestro país.
- c) En el caso del jamón serrano, el arancel aplicable bajo el concepto de Nación Más Favorecida (NMF) asciende a 6%, y conforme al Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica No.41, las importaciones de dicho producto provenientes de México no se encuentran gravadas.
- d) Existe una Consejería Comercial de BANCOMEXT.
- e) Se considera que es un país con estabilidad política y financiera, que se traduce en la existencia de reglas claras y de largo plazo.
- f) Por el tamaño de la economía chilena y por las características tanto de empresas como de consumidores, puede resultar viable atender los requerimientos del mercado por cuanto a volúmenes demandados, especificaciones de los productos, presentación, etc.



3. Características del mercado chileno

- Población: Cuenta con 15'000,000 de habitantes. El 86.6% habitan en áreas urbanas y más de una tercera parte se concentran en la ciudad de Santiago.
- La clasificación de riesgo que le otorga JP Morgan es la más baja de América Latina.
- Sistema Financiero: Se cuenta con la mayoría de los bancos españoles, como son: Banco Santander, BBVA, Banco Popular, etc.
- Infraestructura:
 - Amplia red de carreteras.
 - Transporte Ferroviario.- Los equipos con los que se cuenta están obsoletos, pero se encuentra entre los planes del gobierno chileno llevar a cabo una fuerte inversión en este sector.
 - Transporte marítimo.- Sistema de transporte marítimo bien desarrollado, con más de 60 puertos públicos y privados, entre los que destacan: San Antonio, Valparaíso, San Vicente, Antofagasta, Iquique, Arica y Talcahuano.
 - Transporte aéreo.- El Grupo LAN-Chile (LAN, LADECO, Fast Air), domina el mercado local, seguido por National y Avant. Cabe señalar que cuenta con 9 aeropuertos internacionales .

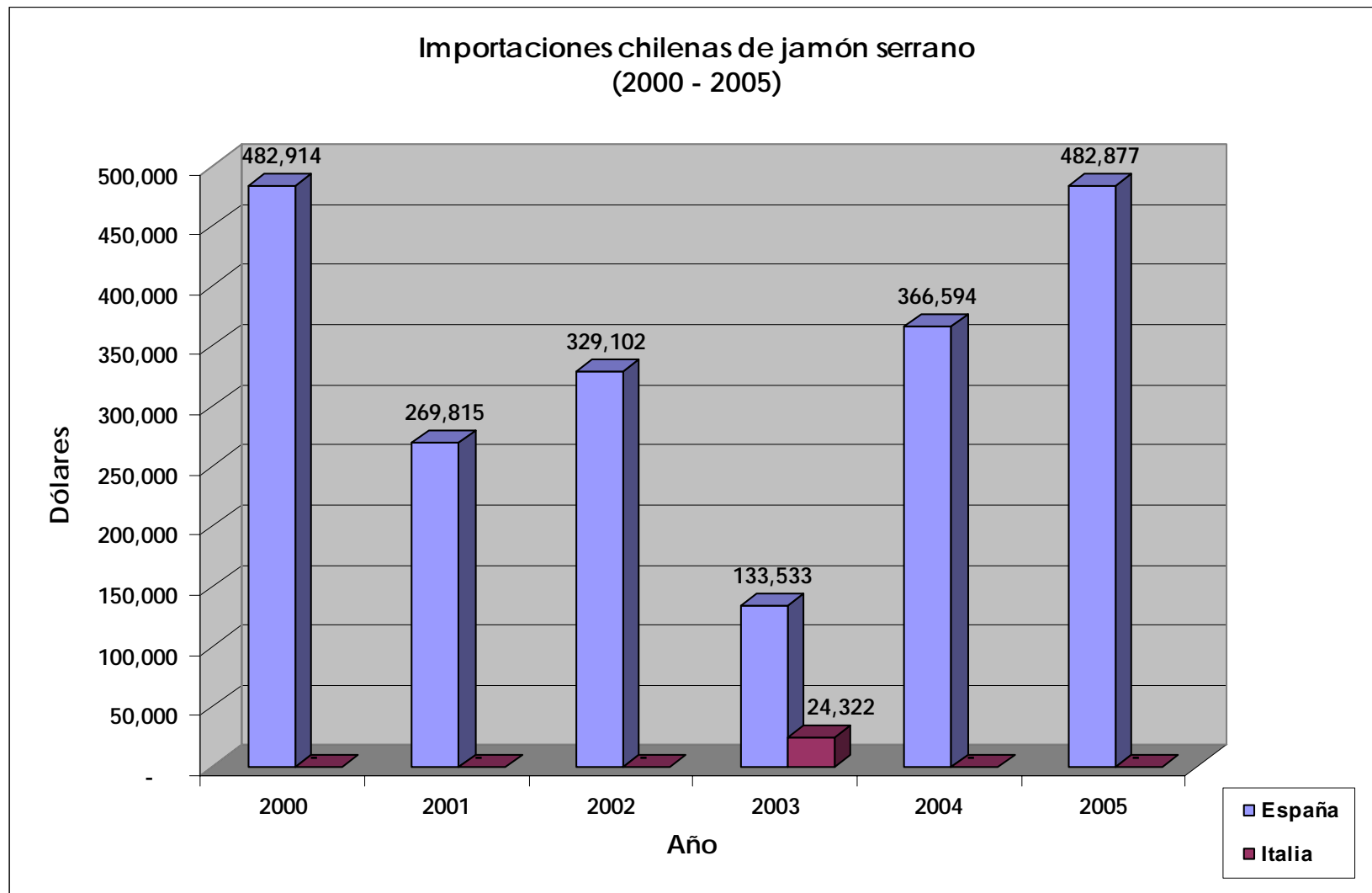


3. Características del mercado chileno

- Para hacer negocios se toma en cuenta, entre otras cosas:
 - La propiedad en las empresas chilenas es más corporativa, por tanto las decisiones comerciales o de inversión se toman en forma colegiada.
 - Los valores que guían a las empresas chilenas son, entre otros, el sentido de autoridad, el de la pertenencia y la vocación de servicio.
 - Durante la negociación se recomienda visitar al empresario chileno en su lugar de trabajo.
 - Se le da mucha importancia al precio de las mercancías.
 - Cuando se presentan conflictos es muy marcada la preferencia por acudir a las instancias judiciales.
- Se considera que el sector alimentos en Chile es altamente competitivo, ya que aparte de contar con una producción nacional destacada, se cuenta con oferta de todo el mundo a precios muy bajos y productos de excelente calidad.
- Aproximadamente el 80% de las ventas de alimentos se lleva a cabo en los supermercados.



- Importaciones chilenas de jamón serrano



Fuente: Elaboración propia con datos del COMETRADE (Estadísticas de comercio exterior - ONU)

4. Barreras de Acceso al Mercado Chileno

- **Barreras Arancelarias:**

El arancel aplicable bajo el concepto de Nación Más Favorecida (NMF), asciende a 6% y conforme al Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica No.41, las importaciones de dicho producto provenientes de México no se encuentran gravadas.

- **Barreras No Arancelarias:**

Todas las importaciones de alimentos deben cumplir los requisitos establecidos por el Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente (SESMA).

En el caso de los productos pecuarios, debe adjuntarse a la importación, un certificado sanitario que verifique el cumplimiento de los requisitos exigidos.

Para el jamón serrano ó los productos cárnicos de cerdo con más de 6 meses de curación, antes de enviar la carga debe obtenerse un permiso del Servicio Agrícola Ganadero (SAG) para dicha importación, mismo que es recomendable solicitar quince días antes del envío.

5. Competencia

- **Productores chilenos:**

Dentro de los productores chilenos más importantes de jamón serrano, se encuentran, entre otros:

- Salamanca Foods, S.A.
- Distribuidora del Mundo, S.A.
- Cecinas Winter, S.A.
- Compañía Andina de Jamón Serrano, S.A.
- Exclusividades Gastronómicas, S.A. - Jorge Ayvar
- Fábricas Unidas de Cecinas, Ltda..
- Villa Blanca Villagrán Mario.
- Cecinas La Chilenita - Gutiérrez Soto Héctor



- **Otros países importadores:**

De acuerdo con las bases estadísticas de comercio exterior de la ONU (COMTRADE), las importaciones de jamón serrano realizadas por Chile, provienen de España.



- Otros Exportadores Mexicanos:

SIAMI:

- Promotora Comercial Alpro, S. de R.L. de C.V.
(Sonora)

- S.P.R Alianza para la Producción Soles de R.L..
(Sonora)

- BANCOMEXT – Directorio de Exportadores

- Alimentos KOWI, S.A. de C.V.
(Sonora)

- Obrador de Tocinería y Salchichonería, Don Fer, S.A. de C.V.
(D.F.)

- Productos Alimenticios Mur, S.A. de C.V.
(Durango)

- Sigma Alimentos, S.A. de C.V.
(Nuevo León)



IV. Aspectos Operacionales

1. Objetivos y Metas en el Mercado Chileno

- **Objetivos:**

A tres años:

- Posicionamiento de la marca en el mercado chileno.
- Expansión de los canales de distribución hacia supermercados y restaurantes de comida española.

- **Meta:**

Colocar en el mercado chileno, el total de la producción anual de jamón serrano, que equivale a 14.4 toneladas, a través de los siguientes canales de distribución:

- Tiendas departamentales con área de alimentos gourmet: 5.40 toneladas.
- Tiendas especializadas: 5.40 toneladas.
- Supermercados: 1.80 toneladas.
- Restaurantes de comida española: 1.80 toneladas.

2. Adecuación de la Mezcla de Mercadotecnia

- **Producto:**

Se deberá modificar el empaque y el etiquetado, para adecuarlo a las necesidades del mercado.

- **Precio: Método utilizado "Costing".**

Escalonamiento de precios desde la fábrica hasta nuestro cliente (distribuidor) (Costing)		
Etapa	USD por tonelada	Porcentaje
Precio del fabricante en su país	18,051	100
+ Transporte Nacional	451	102
	18,502	
+ Gastos aduanales	235	104
	18,737	
+ Flete aéreo	2,484	118
	21,221	
+ Combustible	690	121
	21,911	
+ Seguro	207	122.53
	22,118	
+ Documentación	8	122.57
	22,126	
+ Corte de Guía	35	
= Precio estimado al cliente	22,161	122.77

Comparativo de precios:

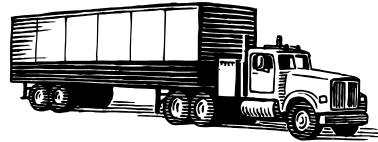
Concepto	Proveniente de México	Producido en Chile	Proveniente de España
Precio del jamón serrano en el mercado chileno (Tonelada)	22,161 USD	16,310 USD	4,975 USD

- **Plaza:**
 - Tiendas departamentales que cuentan con áreas de comida gourmet.
 - Tiendas especializadas en alimentos gourmet.
- **Promoción:**
 - Asistencia a Ferias Internacionales realizadas en Chile.
 - Contacto con la Consejería Comercial de BANCOMEXT ubicada Chile.
 - Relaciones Públicas, para obtener contactos con los distribuidores.

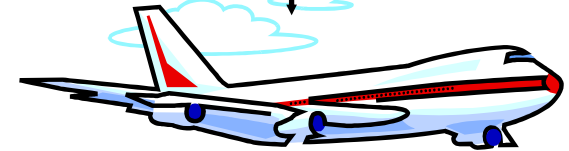


3. INCOTERMS, Transporte y Seguros

Comercializadora de Ganado Fino, S.A., Estado de Michoacán, Km. 190 de la carretera Morelia-Guadalajara.



Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México



Aeropuerto de Santiago de Chile "Arturo Merino Benítez"



Cliente: La comercializadora se encargara de distribuir a las tiendas departamentales con áreas de comida gourmet y tiendas especializadas en este tipo de alimentos

El INCOTERM que se utilizará será CIP (Carriage and Insurance Paid to - Transporte y Seguro pagados hasta). Establece que el transporte y seguro de la mercancía corre por cuenta del vendedor hasta entregarla en el lugar de destino asignado, en este caso, el Aeropuerto de Santiago de Chile "Arturo Merino Benítez".

4. Contratos y Forma de Pago

Consideramos de suma importancia la elaboración de un contrato de compraventa internacional, para llevar a cabo la comercialización del jamón serrano, ya que proporciona una seguridad jurídica ante cualquier controversia que pudiera presentarse durante la negociación.

Para su elaboración se considerará el modelo proporcionado por BANCOMEXT. Deberán incluirse, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Datos generales del vendedor.
- b) Datos Generales del comprador.
- c) Obligaciones del vendedor.
- d) Obligaciones del comprador.
- e) Duración del contrato.
- f) Modalidades de prórroga.
- g) INCOTERM utilizado.
- h) Precio de exportación.
- i) Forma de pago. En este caso determinamos que se realizará a través de abono en cuenta del vendedor.
- j) Plazo y condiciones para realizar la entrega de la mercancía.
- k) Motivos para rescindir el contrato.
- l) Resolución de controversias.
- m) Fecha y lugar en donde se elaboró.



5. Programa de Actividades a Corto Plazo

Actividad	Responsable	Plazo	Costo
Creación y actualización de una página en Internet para anunciar los productos de la empresa.	Consultor especializado	2 primeros meses de operación.	\$15,000 (pago por honorarios)
Uso de los servicios de "Búsqueda de demandas" y "Desarrollo de producto", proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Michoacán. **	Dirección General	6 primeros meses de operación.	Servicio Gratuito
Participación en Ferias Internacionales o Misiones Empresariales dirigidas al mercado chileno.	Dirección General	1er año de operaciones	Aprox. 1,500 USD

** Nota: Los servicios mencionados en este apartado consisten en:

Trámite	En qué consiste
Búsqueda de demandas	Consiste en la localización de empresas en el extranjero que estén interesadas en comprar los productos que venden las empresas michoacanas. Su finalidad es poner en contacto a productores nacionales con posibles importadores en el extranjero.
Desarrollo de producto	Realizar el desarrollo, diseño gráfico, diseño industrial y prototipo de su producto, orientado a mercados internacionales o a la incursión en cadenas comerciales, con servicios totalmente gratuitos y acorde a las exigencias y necesidades individuales de cada empresario.

V. Aspectos Financieros

1. Proyección de Ventas

Concepto		Escenario		
		Optimista	Conservador	Pesimista
A	% de ventas de exportación	100%	50%	30%
B	% de ventas en el mercado nacional	-	50%	70%
C	Total de producción anual de jamón serrano	14.4 ton	14.4 ton	14.4 ton
(AxC)=D	Toneladas destinadas al mercado de exportación	14.4 ton	7.2 ton	4.32 ton
(BxC)=E	Toneladas destinadas al mercado nacional	-	7.2 ton	10.08 ton
F	Precio de venta en el mercado de exportación (USD/tonelada)	22,161 USD	22,161 USD	22,161 USD
G	Precio de venta en el mercado nacional (USD/tonelada)	18,051 USD	18,051 USD	18,051 USD
DxF=H	Ingresos estimados por ventas de exportación	319,116 USD	159,558 USD	95,735 USD
ExG=I	Ingresos estimados por ventas en el mercado nacional	-	129,964 USD	181,949 USD
H+I	Total de ingresos estimados por ventas de jamón serrano	319,116 USD	289,522 USD	277,684 USD

2. Estados Financieros Proforma

Comercializadora de Ganado Fino, S.A. de C.V.
Balance General al 31 de diciembre de 2001, 2002 y 2003
(cifras en dólares)

	2001	2002	2003		2001	2002	2003
<u>Activo</u>				<u>Pasivo</u>			
Activo Circulante:				Pasivo a Corto Plazo:			
----- Bancos	21,958	94,408	206,831	Acreedores	13,387	27,120	40,249
Inventario	78,084	86,518	86,518	Total Pasivo a C. P.	13,387	27,120	40,249
Total Activo Circulante	<u>100,042</u>	<u>180,925</u>	<u>293,348</u>				
				Pasivo a Largo Plazo:			
Activo Fijo:				Acreedores Bancarios	37,605	22,563	7,521
Terreno	45,126	45,126	45,126	Total Pasivo a L. P.	37,605	22,563	7,521
Edificio	21,435	20,307	19,179				
Equipo de granja	27,076	18,051	9,025	Total Pasivo	50,993	49,684	47,771
Equipo de Transporte	12,184	8,123	4,061				
Mobiliario	2,437	2,166	1,895	Capital Contable			
Equipo de Cómputo	948	542	135	Capital Social	241,877	241,877	241,877
Total Activo Fijo	109,206	94,314	79,422	Utilidad (Pérdida) del			
				ejercicios anteriores		(66,474)	(76)
Activo Diferido:				Utilidad (Pérdida) del			
Gastos de Instalación	17,148	16,245	15,343	ejercicio	(66,474)	66,398	98,542
Total de Activo Diferido	17,148	16,245	15,343	Total de Capital	<u>175,403</u>	<u>241,801</u>	<u>340,343</u>
				Contable			
Total Activo	<u>226,396</u>	<u>291,485</u>	<u>388,114</u>	Total Pasivo y Capital	<u>226,396</u>	<u>291,485</u>	<u>388,114</u>
				Contable			

Comercializadora de Ganado Fino, S.A. de C.V.
Estado de Resultados del 1o de enero al 31 de diciembre de 2XX1, 2XX2 y 2XX3
(cifras en dólares)

	2XX1	2XX2	2XX3
Ventas Netas	31,588	332,934	402,781
Costo de Ventas	49,940	161,006	177,912
Utilidad Bruta	-18,351	171,928	224,868
Gastos de Venta	1,354	27,519	33,703
Gastos de Administración	44,061	45,475	46,959
Utilidad en Operación	-63,767	98,934	144,206
Gastos Financieros	2,708	5,415	5,415
Utilidad antes de Impuestos	-66,474	93,519	138,791
Impuestos	-	27,120	40,249
Utilidad Neta	-66,474	66,398	98,542

3. Flujos de efectivo

Comercializadora de Ganado Fino, S.A. de C.V.
Estado de Cambios en la Situación Financiera
del 1o de enero al 31 de diciembre de 2XX2 y 2XX3
(Cifras en dólares)

	2XX2		2XX3	
<u>Operación:</u>				
Utilidad del ejercicio	66,398	○	98,542	○
Partidas aplicadas a resultados que no requirieron la utilización de recursos:				
Depreciación y amortización	15,794	○	15,794	○
Suma	82,193	○	114,336	○
Inventario	8,434	A		
Cuentas por pagar de operación (Acreedores)	13,733	○	13,129	○
Recursos generados por la operación	87,491	○	127,465	○
<u>Financiamiento:</u>				
Acreedores bancarios	15,042	A	15,042	A
Recursos utilizados en actividades de financiamiento	15,042	A	15,042	A
<u>Inversión:</u>				
Aumento de efectivo	72,449	○	112,423	○
Efectivo al principio del período	21,958		94,408	
Efectivo al final del período	94,408		206,831	

4. Razones Financieras

Apalancamiento

Miden la relación entre los recursos propios y los ajenos.

1. Capital Contable / Activo Total

Año 1: $175,403 / 226,396 = 77\%$

Año 2: $241,801 / 291,485 = 83\%$

Año 3: $340,343 / 388,114 = 88\%$

Por cada dólar invertido en los activos 77 centavos, 83 centavos y 88 centavos corresponden a aportaciones de los socios, para los años 2XX1, 2XX2 y 2XX3 respectivamente.

2. Pasivo Total / Activo Total

Año 1: $50,993 / 226,396 = 23\%$

Año 2: $49,684 / 291,485 = 17\%$

Año 3: $47,771 / 388,114 = 12\%$

Por cada dólar invertido en los activos, 23 centavos, 17 centavos y 12 centavos corresponden a dinero ajeno, en los ejercicios 2XX1, 2XX2 y 2XX3, respectivamente.

Liquidez

Miden la capacidad de pago de la empresa, según varios escenarios.

1. Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo

Año 1: $100,042 / 13,387 = 7.5$

Año 2: $180,925 / 27,120 = 6.7$

Año 3: $293,348 / 40,249 = 7.3$

De acuerdo con los resultados obtenidos, contamos con 7.5, 6.7 y 7.3 dólares para hacer frente a cada dólar que se debe en el corto plazo, en los ejercicios 2XX1, 2XX2 y 2XX3, respectivamente.

2. Activo Circulante - Inventarios / Pasivo a Corto Plazo

Año 1: $21,958 / 13,387 = 1.6$

Año 2: $94,408 / 27,120 = 3.5$

Año 3: $206,831 / 40,249 = 5.1$

En este caso se trata de la prueba del ácido, ya que los activos circulantes de la empresa están constituidos únicamente por las cuentas de Bancos e Inventarios. De acuerdo con el resultado, contamos con 1.6, 3.5 y 5.1 dólares para hacer frente a cada dólar que se debe en el corto plazo, en los ejercicios 2XX1, 2XX2 y 2XX3, respectivamente.

Rentabilidad

Miden el rendimiento de los recursos utilizados o invertidos en la empresa.

1. Utilidad Neta / Pasivo Total + Capital Contable

Año 1: $(66,474) / 226,396 = - 29\%$

Año 2: $66,398 / 291,485 = 23\%$

Año 3: $98,542 / 388,114 = 25\%$

De acuerdo con el resultado, la rentabilidad sobre el total de lo invertido en la empresa será de -29%, 23% y 25%, en los ejercicios 2XX1, 2XX2 y 2XX3, respectivamente.

2. Utilidad Neta / Capital Contable

Año 1: $(66,474) / 175,403 = - 38\%$

Año 2: $66,398 / 241,801 = 27\%$

Año 3: $98,542 / 340,343 = 29\%$

De acuerdo con el resultado, las utilidades representan el -38%, 27% y 29% sobre las inversiones propias, en los ejercicios 2XX1, 2XX2 y 2XX3, respectivamente.

5. Fuentes de Financiamiento

Banco		Tipo de Crédito	Destino
Banca Comercial	BANCOMER	Crédito Refaccionario.	Inversión en activos fijos.
		Simple.	Necesidades de tesorería.
		Financiamiento a la exportación	Financiamiento de sus ventas al extranjero de bienes o servicios de origen nacional
	BANAMEX	Simple.	Necesidades de Tesorería.
Financiamiento a las exportaciones		Proyectos de exportación a corto y largo plazo.	
Banca de desarrollo	BANCOMEXT	Servicios de Tesorería.	Necesidades de Tesorería.