

# Maestría en Administración de Empresas

*Implantación de la Empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia  
S.A.*

*Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Máster en Administración  
de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Comercio Internacional*

*Lic. Maritza Arcia Escalante*

**Prof. Tutor Mauricio Durán Ross, M.B.A.**

*Junio, 2005*

## *INDICE*

Resumen Ejecutivo.....	5
Capítulo I Naturaleza del Proyecto .....	10
1.1. Introducción .....	10
1.1.1 Proceso Creativo para determinar el producto o servicio .....	11
1.1.2. Justificación de la empresa.....	12
1.2 Nombre de la Empresa.....	12
1.2.1 Descripción de la Empresa.....	12
1.2.2 Ubicación y Tamaño de la Empresa.....	12
1.3 Misión de la Empresa.....	12
1.4 Objetivos de la Empresa.....	12
1.4.1 Objetivos de Corto Plazo.....	13
1.4.2 Objetivos de Mediano Plazo.....	13
1.4.3 Objetivos de Largo Plazo.....	13
1.5 Ventajas Competitivas.....	13
1.6 Análisis de la Industria.....	13
1.7 Productos y Servicios de la Empresa.....	15
1.8 Calificaciones para entrar al mercado.....	15
1.9 Apoyos.....	15
Capítulo II, Estudio de Mercado.....	16
2.1. Objetivos de Mercadotecnia.....	16
2.2. Investigación de Mercados.....	16
2.2.1 Tamaño del Mercado.....	17
2.2.2 Consumo Aparente.....	18
2.2.3 Demanda Potencial.....	20
2.2.4 Participación de la Competencia en el Mercado.....	21
2.3 Estudio de Mercado.....	21
2.3.1 Objetivo del Estudio de Mercado.....	21
2.3.2 Encuesta tipo.....	22
2.3.3 Aplicación de encuesta.....	22
2.3.4 Resultados obtenidos.....	22
2.3.5 Conclusiones del Estudio realizado.....	23
2.4 Distribución y Puntos de Ventas.....	24
2.5 Promoción del Producto.....	25
2.5.1 Publicidad.....	25
2.5.2 Promoción de Ventas.....	25
2.5.3 Marcas.....	25
2.5.4 Etiqueta.....	26
2.5.5 Empaque.....	26
2.6 Fijación y Política de Precios.....	27
2.7 Plan de Introducción al mercado.....	27
2.8 Riesgos y oportunidades del mercado.....	27
2.9 Sistema y Plan de Ventas.....	28

<b>Capítulo III, Producción.....</b>	<b>29</b>
3.1 Objetivos del Área de Producción.....	29
3.2 Especificaciones del producto.....	29
3.2.1 Origen y Características de la piña.....	29
3.2.2 Variedades.....	30
3.2.3 Clima, Suelos y Proceso de siembra.....	30
3.2.4 Floración, Cosecha y Post-cosecha.....	34
3.2.5 Zonas de producción y épocas de siembra.....	35
3.2.6 Plagas y enfermedades.....	35
3.3 Descripción del proceso de empaque y carga.....	35
3.4 Equipo e instalaciones.....	36
3.5 Materia Prima.....	37
3.5.1 Necesidades de Materia Prima.....	39
3.5.2 Identificación de Proveedores y cotizaciones.....	40
3.5.3 Compras.....	40
3.6 Tratamiento arancelario.....	40
3.7 Pretrámite para exportación.....	41
3.8 Incoterms utilizados.....	42
3.9 Transporte y seguros.....	44
<b>Capítulo IV, Organización.....</b>	<b>46</b>
4.1 Objetivos de la Organización.....	46
4.2 Estructura Organizacional.....	46
4.3 Funciones específicas por puesto.....	47
4.4. Capacitación de Personal.....	49
4.4.1 Reclutamiento.....	49
4.4.2. Selección.....	49
4.4.3. Contratación.....	49
4.4.4. Inducción.....	49
4.5. Desarrollo de Personal.....	50
4.6 Administración de sueldos y salarios.....	50
4.7 Evaluación del desempeño.....	51
4.8 Relaciones de trabajo.....	52
4.9 Marco legal de la organización.....	52
<b>Capítulo V, Evaluación Financiera.....</b>	<b>53</b>
5.1 Objetivos del Área Contable.....	53
5.2 Sistema Contable de la empresa.....	53
5.2.1 Contabilidad de la empresa.....	53
5.2.2 Catálogo de cuentas.....	53
5.2.3 Software a utilizar.....	54
5.3 Flujo de Efectivo .....	54
5.3.1 Costos y gastos.....	54
5.3.2 Capital Social.....	55
5.3.3 Crédito.....	55
5.3.4 Entradas.....	55
5.3.5 Salidas.....	56
5.3.6 Proyección del Flujo de Efectivo.....	57

<b>5.4 Estados Financieros Proyectados.....</b>	<b>57</b>
<b>5.4.1 Estado de Resultados.....</b>	<b>57</b>
<b>5.4.2 Balance General.....</b>	<b>59</b>
<b>5.5 Indicadores Financieros.....</b>	<b>60</b>
<b>5.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.....</b>	<b>61</b>
<b>5.7 Valor Actual Neto.....</b>	<b>62</b>
<b>5.8 Sensibilización del Flujo de Efectivo.....</b>	<b>62</b>
<b>CapítuloVI, Estrategia de Comercio Internacional.....</b>	<b>63</b>
<b>6.1 Naturaleza de la Estrategia de Comercio Internacional.....</b>	<b>63</b>
<b>6.2 Objetivos.....</b>	<b>63</b>
<b>6.3 Actividades para cumplir los objetivos.....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>67</b>

## ***Resumen Ejecutivo***

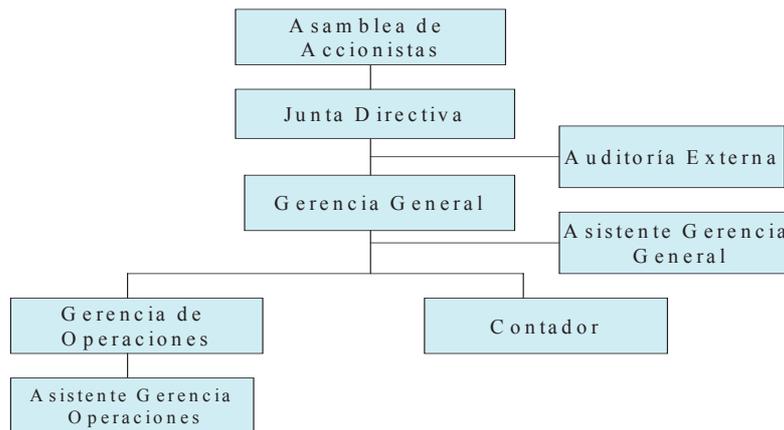
La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia empresa se dedicará a la compra de fruta fresca en la finca del agricultor, empaque y embalado de la fruta para exportación así como a la comercialización fuera de Costa Rica de productos agrícolas frescos aprovechando las ventajas que plantean los tratados de libre comercio que nuestro país firme con otros países del orbe.

La misión de la empresa es “Ofrecer a nuestros clientes productos agrícolas de primera calidad a precios competitivos, respetando el marco jurídico nacional como internacional, el medio ambiente, así como el desarrollo de la potencialidad humana de nuestros empleados”.

Así la cosas el potencial de negocios que visualizan los ejecutivos de la empresa en los mercados internacionales a la luz de los tratados de libre comercio aunado a la calidad de los vegetales y frutas costarricenses, brindan elementos para que con estrategias de mercado y conocimiento del entorno del comercio internacional poder colocar de manera exitosa los productos que comercialice la empresa.

La empresa se ubicará en Guachipelín de Escazú, Pinar del Río, No.55B y contará con un esquema organizativo pequeño, ubicándola dentro del entorno de microempresa. La empresa contará con un gerente general y una asistente así como un gerente de producción con un asistente. Este grupo de trabajo estará organizado mediante el siguiente esquema:

### ***Agroexportadora de Tiquicia S.A. Organigrama***



El mercado que atenderá en primera instancia será el de Trinidad & Tobago, teniendo en cuenta que está en puertas la aprobación por parte de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica el Tratado de Libre Comercio con el CARICOM. Del análisis de dicho mercado se pudo corroborar el potencial para la fruta fresca y vegetales costarricenses, por la naturaleza geográfica de las islas del Caribe así como el potencial que plantean por las necesidades ante un turismo altamente exigente y voluminoso.

De esta manera se ha estimado de manera conservadora la colocación de al menos dos contenedores mensuales de piña fresca en este mercado. Para lograr este objetivo de ventas se ha contactado con PROCOMER en Costa Rica y en Trinidad & Tobago, estableciendo un plan de visitas para abrir el mercado al producto de la empresa.

La empresa comprará la fruta a los agricultores, la cual entregarán en la empresa empaedora contratada por Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A., para su proceso de limpieza empaque y embalado, y ahí mismo será cargada en un contenedor con destino primero Puerto Moín y posteriormente Puerto España en Trinidad & Tobago.

La empresa tendrá como política la venta bajo el esquema FOB, y no espera por lo menos en el primer año de operaciones operar bajo el esquema de créditos a los clientes, lo cual es una costumbre generalizada en el comercio internacional especialmente en perecederos.

El registro contable estará a cargo de un contador que brindará los servicios profesionales a la empresa, es decir no será un empleado de planta de la compañía. Los estados financieros y los análisis de los mismos estarán a cargo del Gerente General y del Gerente de Producción quienes reportarán directamente a la Junta Directiva de la empresa.

Bajo este esquema el análisis financiero planteado ha sido evaluado mediante un flujo de caja, estados financieros, razones financieras y el Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno. A continuación se presenta el Balance General y el Estado de Resultados de la empresa bajo el escenario normal o conservador donde se puede visualizar que para el primer año de negocios la empresa genera utilidades antes de impuestos de una manera muy razonable para los socios que aportaron el capital tomando en cuenta como mecanismos alternativos de inversión otros instrumentos como inversión en títulos valores.

Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A.

BALANCE DE SITUACIÓN

AL PERIODO No. 12

**ACTIVOS**

Activos Circulante:

Caja	0	
Scotia Bank	35,681	
Banco Nacional	0	
Cuentas por Cobrar	0	
Documentos por Cobrar	0	
<b>Total Activos Circulantes</b>		<b>35,681</b>

**ACTIVOS FIJOS**

Equipo de Oficina	3,017	
Depreciación Acumulada de Eq. De Oficina	603	
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>2,414</b>

**Otros Activos**

Seguros pagados por adelantado	0	
Página Web	500	
<b>Total Otros Activo</b>		<b>500</b>

**TOTAL ACTIVOS** 38,595

**PASIVO Y CAPITAL SOCIAL**

**Pasivo Circulante:**

Cuentas por Pagar Proveedores	0	
Sueldos por pagar	0	
Gastos Acumulados por Pagar	994	
Intereses por pagar	0	
<b>Total Pasivo Circulante</b>		<b>994</b>

**Pasivo Largo Plazo**

Documentos por Pagar Largo Plazo	0	
Dividendos por Pagar	0	
		<b>0</b>

**Pasivo Laboral (Otros)**

Provisiones Laborales		<b>3,293</b>
-----------------------	--	--------------

**Capital Social**

Capital Social	20,000	
Utilidades Retenidas	0	
Utilidades del Periodo	14,307	
<b>Total Capital Social</b>		<b>34,307</b>

**TOTAL PASIVO Y CAPITAL SOCIAL** 38,595

Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A.  
Estado de Pérdidas y Ganancias  
Del Período No.1 al Período No.12

**INGRESOS**

Ingresos por Exportaciones Pina	415,800	
Otros Ingresos	0	
<b>Total Ingresos</b>		415,800

**Menos**

Costo de Producción		365,550
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>		50,250

**Menos**

**Gastos de Administración**

Sueldos y salarios	17,047	
Cargas Sociales	4,432	
Seguros	18	
Aguinaldo	1,420	
Cesantía	909	
Vacaciones	738	
Alimentación, Hospedaje, Peajes y Parqueos	1,500	
Depreciación	603	
Servicios Profesionales	2,436	
Servicios Públicos	1,200	
Papelería y Útiles de Oficina	1,200	
Suministros	240	
Mantenimiento de Vehículos	0	
Combustibles y Lubricantes	1,200	
Alquileres	3,000	
<b>Total Gastos de Administración</b>		35,943

**Mas (menos)**

**Ingresos y Gastos Financieros**

Intereses	0	
Comisiones Bancarias	0	
<b>Total Gastos Financieros</b>		0
<b>Utilidad del Período</b>		14,307

Los resultados de la evaluación financiera mediante los instrumentos señalados muestran valores positivos para la viabilidad del proyecto por lo que se recomienda su ejecución a la Junta Directiva de la futura empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A.

## *Capítulo I*

### *Naturaleza del Proyecto*

#### **1.1 Introducción**

Desde tiempos muy tempranos la humanidad ha encontrado en el intercambio de bienes y servicios la satisfacción de sus necesidades, y es así como el ser humano busca nuevos productos y la manera de comercializarlos.

De esto podemos encontrar buenos ejemplos en el desarrollo del Imperio Romano y como las colonias procedían a exportar sus productos. De ahí que nuestra jurisprudencia tenga el legado del derecho romano, con una serie de instrumentos como la letra de cambio, la prenda, etc.

Pero la historia del comercio no se detiene, es inherente a la naturaleza del mismo ser humano. Cristóbal Colón buscó las especias para el Rey de España, y sin saberlo abre las puertas de un nuevo mundo, que no sería ni más ni menos que un nuevo mercado con los nombres de Virreinos.

Adam Smith, economista y filósofo escocés (1723-1790) con su liberalismo económico escribe en 1776 su Teoría de la Riqueza de las Naciones en donde nos indica que: "... no debemos esperar de la benevolencia del viñatero y el panadero" y establece un mecanismo etéreo que denomina la "mano invisible" que no es más ni menos que la voluntad del ser humano o el interés individual que aseguraba la armonía en los mercados es decir se producirían los bienes adecuados con los precios adecuados, obteniendo la sociedad la máxima riqueza mientras existiese la libre competencia, al restringirla deja de funcionar la mano invisible pesando sobre la sociedad las consecuencias.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se crean el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, pero también se establece el General Agreement of Trade and Tax o GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio), el cual ha evolucionado y hoy lo conocemos como la Organización Mundial del Comercio (OMC). Hoy en día existen bloques económicos de países como el Mercosur, NAFTA, Unión Europea o bien el CARICOM, para señalar algunos alrededor del mundo.

Dentro de este proceso de evolución humana la satisfacción de las necesidades juega un papel de trascendental importancia y aquí podemos explicar las razones del comercio internacional y como les resulta provechoso a los países por los siguientes motivos:

- Se promueve la diversidad en las condiciones de producción entre los distintos países y comunidades de países debido a las diferentes condiciones de producción como el clima, capital físico y humano dotación de recursos naturales y tecnológicos.
- Los individuos en los diferentes rincones del mundo muestran gustos y preferencia de consumo muy disímiles.

- La existencia de economías de escala experimentando un decrecimiento de los costos debido a incrementos de la producción, desarrollándose la producción en masa y reduciendo apreciablemente los costos, el comercio internacional se presenta como instrumento para resolver el problema de los excesos de producción de cada país.

Sin embargo se comenta también de las ventajas comparativas donde los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes y servicios en los que posee mayores ventajas comparativas frente a otros países, por tanto la capacidad de producción será cada vez mayor que si cada país tratara de ser autosuficiente.

También se justifica el comercio internacional por medio de las ventajas absolutas, y aparecen cuando un país puede producir más cantidades de un mismo bien o servicio que sus vecinos con igualdad de recursos.

Pero el comercio internacional permite el intercambio de los bienes y servicios que produce un país provocando beneficios para los trabajadores que obtienen una mayor cantidad de bienes empleando el mismo número de horas de trabajo que cuando no hay apertura al comercio.

### **1.1.1 Proceso Creativo para determinar el producto o servicio**

Nuestro país no ha escapado al proceso de aceleración del comercio internacional y hoy en día se encuentra ubicado como uno de los países latinoamericanos de mayor exportación per cápita, hecho originado en un constante interés e innovación por parte del Gobierno y de los sectores productivos de nuestra economía. Sin embargo las empresas establecidas no se convierten en exportadores exitosos de la noche a la mañana, es un proceso de continua búsqueda de la eficiencia y competitividad así como la identificación y el aprendizaje de nuevos mercados.

Costa Rica ha negociado diferentes tratados de libre comercio, y al día de hoy están esperando debate en nuestra Asamblea Legislativa, el Tratado de Libre Comercio con el CARICOM y con Estados Unidos.

Aprovechando esta coyuntura, la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A., ha identificado el mercado del CARICOM como prometedor debido a la inexistencia de condiciones climáticas y topográficas para la producción agrícola extensiva, hecho que aunado al mercado turístico de la región caribeña exige una demanda interesante de frutas y verduras frescas, para un país como Costa Rica localizado estratégicamente para este mercado. Como dato interesante, manifestado en la conferencia de la Promotora de Comercio por el Señor Juan Carlos Martínez-Piva, Director de la Oficina de Procomer en Trinidad & Tobago, cabe señalar que algunas frutas como el caso específico de la guayaba son importadas al área del CARICOM desde lugares como Sudáfrica, explicando un enorme potencial para la fruta fresca costarricense.

### **1.1.2. Justificación de la empresa**

Dentro del contexto del mercado costarricense se observa la oportunidad de desarrollar una comercializadora de productos agrícolas que en el corto plazo adquiera los conocimientos suficientes para exportar algunos productos frescos de la oferta agrícola nacional, encarando la exportación como una estrategia y no como una casualidad mediante planes de trabajo que le permitan aprovechar la globalización de los mercados y la disminución y eliminación de las barreras arancelarias que tendrán como consecuencia un mayor intercambio internacional de bienes y servicios de todo tipo alrededor del mundo.

## **1.2 Nombre de la Empresa**

La empresa se denominará Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A., nombre que ya está en proceso de inscripción en el Registro Público y que además representa claramente la naturaleza de la empresa y se relaciona fácilmente con su giro de negocios.

### **1.2.1 Descripción de la Empresa**

La empresa se dedicará a la compra de fruta fresca, empaque y exportación así como a la comercialización fuera de Costa Rica de productos agrícolas frescos solamente, con una estructura pequeña, con no más de cuatro empleados y categorizándose dentro del esquema de Microempresa.

### **1.2.2 Ubicación y tamaño de la Empresa**

La empresa se ubicará en Guachipelín de Escazú, Pinar del Río, No.55B y en un principio contratará los servicios de embalaje y empaque a otra empresa cuyo negocio es ofrecer este servicio a las empresas exportadoras. La ubicación se considera estratégica ya que al estar localizada en el centro de San José se tiene acceso a las oficinas de Gobierno con las que se va a mantener estrecha relación como Dirección General de Aduanas, Centro para la Promoción de Exportaciones, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Agricultura y Ganadería, etc.

## **1.3 Misión de la Empresa**

La misión de Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A es “Ofrecer a nuestros clientes productos agrícolas de primera calidad a precios competitivos, respetando el marco jurídico nacional como internacional, el medio ambiente así como el desarrollo de la potencialidad humana de nuestros empleados”

## **1.4 Objetivos de la Empresa**

La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A contará con objetivos de corto, mediano y largo plazo, los cuales deberán ser replanteados al menos una vez al año, valorando los cambios del entorno nacional e internacional.

#### **1.4.1 Objetivos de corto plazo**

En el corto plazo, la empresa estará realizando su primera exportación. Las cuales se espera realizarlas al menos dos veces al mes durante el primer año.

#### **1.4.2 Objetivos de mediano plazo**

Se espera que la empresa después de un año de estar en el mercado, explore nuevos mercados con los que Costa Rica mantiene tratados de libre comercio y existan nichos de mercado para colocar productos agrícolas. Por lo anterior se espera que en el mediano plazo la empresa incremente en número de exportaciones mensuales y también que incursione en otros productos frescos.

Desarrollar la propia empacadora para consolidar procesos si los estudios de factibilidad demuestran que existe para este momento potencialidad por disminución de costos.

#### **1.4.3 Objetivos de largo plazo**

Desarrollar las propias fincas de la empresa y controlar todo el proceso, desde la producción agrícola, el empaque y la comercialización, tratando de incursionar en Nicaragua donde existe una serie de ventajas competitivas y no existe un desarrollo de la capacidad exportadora.

### **1.5 Ventajas Competitivas**

Nuestra empresa tiene varias ventajas competitivas entre las que se pueden señalar:

- Que está orientada al proceso de compra de fruta al agricultor, empaque en una planta contratada para tal efecto y exportación de la fruta empacada.
- Cuenta con personal capacitado en el área del comercio internacional en el que se ha invertido valioso tiempo en educación y adiestramiento
- Se cuenta con personal calificado en investigación de mercados de manera que se puedan explorar y evaluar las ventajas de incursionar en un mercado o no.

Estos elementos con los que cuenta la empresa, se puede afirmar que adolecen los agricultores puros y que proveen de ventajas competitivas a la empresa.

### **1.6 Análisis de la Industria**

Se dice que la globalización ha abierto las puertas de los países mediante eliminación y/o disminución de las barreras arancelarias y no arancelarias. El sector exportador costarricense no se ha quedado atrás, y mediante la promoción de las exportaciones el Gobierno ha desarrollado esfuerzos para potenciar este sector dentro de la economía nacional. Y el esfuerzo ha fructificado.

El cultivo y la comercialización de piña para exportación no es un negocio nuevo en nuestro país, se tienen reportes de la empresa SEPSA que explican que en el año 1991 ya existían seis mil hectáreas de piña sembrada en Costa Rica. Sin embargo, reportes del Ministerio de Agricultura y Ganadería en el periódico La Nación del 22-04-2005 que señalan que para el año 2004 las cifras de hectáreas de piña sembrada ascendían a veinticinco mil hectáreas en todo el territorio nacional, lo cual representa un incremento del área productiva de un 416% en un período de trece años. De esta área sembrada la

empresa PINDECO (Pineapple Development Company) cuenta con cinco mil hectáreas sembradas en la zona sur del país. Sin embargo en la zona norte del país la situación está dominada por pequeños y medianos productores que le venden a Standard Fruit Company, la cual empaca y exporta la fruta aunque también cultiva en un número de hectáreas ligeramente superior a PINDECO.

Este incremento exponencial de la producción de piña obedece a la alta rentabilidad financiera debido al incremento de los precios internacionales de la fruta y el gran potencial de mercado que tiene la piña costarricense. La introducción de este cultivo data desde los tiempos de la colonia, sin embargo el cultivo extensivo y con un alto componente tecnológico fue desarrollado a fines de la década de los setenta por la empresa PINDECO, subsidiaria de la transnacional Del Monte, y que además desarrolló variedades de la piña hawaiana resistentes a factores climáticos pero con un aroma, color y sabor irresistibles para el consumo humano que la misma empresa introdujo en Costa Rica.

En cuanto a la alta rentabilidad se confirma con el desplazamiento de otras actividades agrícolas como la ganadería o la agricultura de tubérculos, especialmente en la zona de San Carlos, donde el precio por hectárea de tierra se ha incrementado de ¢600.000.00 en el año 1995 a ¢3.000.000.00 en este año, según relata el artículo de la página 22 del periódico La Nación del 22-04-2005.

El auge del cultivo de piña se puede explicar con el impulso que tuvo las exportaciones de esta fruta por medio de los certificados de abono tributario que recibían los exportadores, ya que la piña era en la década de los ochenta, un producto no tradicional en nuestro país y además la exportación se dirigía a terceros mercados. Este beneficio fiscal, impulsó de manera contundente la actividad piñera en Costa Rica, generando el interés de grandes transnacionales que se beneficiaron con el incentivo, pero que introdujeron tecnología, material genético para la siembra y metodología de producción.

Sin embargo, el cultivo de la piña no es precisamente para que los pequeños productores exporten ya que requiere una fuerte inversión inicial en el área sembrada, mecanización, variedades comerciales de la fruta, altos costos de cuidado del cultivo y conservación de la calidad. Es así, como a pesar de un importante número de hectáreas sembradas, las empresas que dominan el mercado son solamente dos transnacionales, a partir de ahí el mercado está atomizado por un gran número de productores medianos y pequeños, que necesitan unirse para abastecer el consumo de exportación y que en ocasiones especialmente en lo referente a pequeños productores no existe capacitación para el proceso de exportación, esto ha permitido el florecimiento de empresas con capital propio que compran la producción, pagan el servicio de empaque y carga en el contenedor para proceder a exportar.

Estas empresas cuentan con capital de trabajo, conocimiento de la operatividad del comercio internacional, así como personal capacitado que participa en ferias internacionales promocionando la fruta costarricense. Un ejemplo de estas empresas es INTERTEC, ubicada en San José, Bo. Don Bosco, la cual no cuenta con fincas para el

cultivo de la fruta ni con una empacadora, pero cuenta con el know how que adolece el agricultor.

Se puede afirmar entonces que la industria de la piña en nuestro país cuenta con muy bajo nivel de integración vertical, lo cual ha favorecido la aparición de empresas concentradas en el proceso de comercializar para exportar la fruta.

### **1.7 Productos y Servicios de la Empresa**

La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. ofrecerá productos agrícolas al mercado del CARICOM de manera inmediata, sin embargo comenzará con piña. La entrada a este mercado se hará contando con el apoyo de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) específicamente la oficina con que cuenta en Trinidad & Tobago, aprovechando el nuevo tratado de libre comercio de Costa Rica con el área del CARICOM, y que ya fue aprobado por la Asamblea Legislativa y se encuentra en estudio actualmente en la Sala Constitucional.

No se descarta la posibilidad de incrementar la variedad de frutas conforme la empresa conoce los mercados y analiza la viabilidad de otras frutas frescas como fresas, guayaba, mango, guanábana y carambola, empacados ya sea como base para procesar en la industria alimenticia, o bien frescos para consumo humano.

Para iniciar la primera fase de exportación se comprará al productor la fruta quien deberá entregar en la planta empacadora, la que a su vez procederá a limpiar, procesar y empacar la fruta y posteriormente cargar en el contenedor para el traslado hacia el Puerto de Moín, donde se embarcará para Trinidad & Tobago.

### **1.8 Calificaciones para entrar en el Mercado**

La carrera de la Lic. Arcia culmina con el desarrollo de una tesis en la implantación de una microempresa que se dedique a la exportación de productos agrícolas, el énfasis de la maestría es en comercio internacional y mercadeo, áreas que han sido estudiadas ampliamente en todos los cursos y que a través de los años de estudio en las aulas se ha configurado creación de una empresa exportadora que permita la aplicación de los conocimientos adquiridos.

### **1.9 Apoyos**

Ing. David Reddecliff, Ingeniero Agrícola, con experiencia en el campo agrícola, con amplio dominio de idiomas francés e inglés.

Lic. Maritza Arcia, con conocimiento de mercados internacionales y comercio internacional, dominio del idioma inglés.

Laura Durán, estudiante de publicidad y aduanas, con experiencia en logística y consolidación de carga.

## *Capítulo II*

### *Estudio de Mercado*

#### **2.1. Objetivos de la Mercadotecnia**

El presente estudio de Mercadotecnia presenta diferentes objetivos a lo largo del tiempo, los cuales se pueden definir de la siguiente forma:

- Corto Plazo: Diseño y planeación estratégica de la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. Cumplida ésta primera etapa, identificar compradores potenciales para el primer contenedor de piña a la región del CARICOM, estableciéndose como país de entrada a esta área comercial Trinidad & Tobago.
- Mediano Plazo: Continuar con las exportaciones de contenedores de piña de manera que se exporte por lo menos un contenedor una vez al mes. Dentro de este mismo plazo, explorar las necesidades del mercado para ampliar la exportación a otros productos agrícolas.
- Largo Plazo: Mantener exportaciones de al menos cinco productos agrícolas, y de al menos un contener semanal tratando de aprovecharse de la estacionalidad de cada producto.

#### **2.2. Investigación de Mercados**

Para tener claridad sobre el mercado al que se dirigirá la empresa fue necesario contactar al Señor Juan Carlos Martínez, Director de la Oficina de Promoción Comercial de Procomer en Trinidad & Tobago.

Esta Comunidad de países del Caribe, suscribió el Acuerdo de Chaguaramas donde se establecen como la Caribbean Community o CARICOM, a partir de ahí se prepara el Tratado de Libre Comercio que los organiza como región de interés económico y entró en vigencia el 1° de agosto de 1973.

Dentro de la Comunidad del Caribe (CARICOM) se cuenta con quince países miembros y cinco estados asociados entre otros se señala especialmente a Barbados, Guyana, Jamaica, Surinam y Trinidad & Tobago, ya que son considerados como los países de mayor desarrollo, ya que en conjunto representan el 90% del PIB del CARICOM .

La comunidad está compuesta por quince miembros :

-  [Antigua and Barbuda](#)
-  [Bahamas](#)
-  [Barbados](#)
-  [Belize](#)
-  [Dominica](#)
-  [Grenada](#)
-  [Guyana](#)
-  [Haiti](#) (Miembro Provisional desde el 4 de Julio de 1998 y miembro a partir del 2 de Julio de 2002)
-  [Jamaica](#)

-  [Montserrat](#)
-  [Saint Kitts and Nevis](#)
-  [Saint Lucia](#)
-  [Surinam](#) (Se adhiere en Julio de 1995)
-  [Saint Vincent and the Grenadines](#)
-  [Trinidad and Tobago](#)

Y cinco miembros asociados:

-  [British Virgin Islands](#) (Se adhiere en Julio [1991](#))
-  [Turks and Caicos Islands](#) (Se adhiere en Julio de [1991](#))
-  [Anguilla](#) (Se adhiere en Julio de [1999](#))
-  [Cayman Islands](#) (Se adhiere en Mayo del [2002](#))
-  [Bermuda](#) (Se adhiere en Julio de [2003](#))

Sin embargo los más representativos en cuanto al PIB son Trinidad & Tobago que representa un 27%, Jamaica un 25%, Bahamas un 13% y Barbados un 10%, con lo que estos cuatro países tienen la mayor concentración del PIB de la Comunidad con un 75% que para toda la Comunidad asciende en términos nominales a un monto de \$40.100 millones de dólares.

El idioma más utilizado es el inglés, seguido por el francés en Haití, y el holandés en Surinam, así como el papiamentu. Pero, se aclara que para cualquier negociación el idioma utilizado será el inglés.

Específicamente en lo que se refiere a las islas de Trinidad y Tobago, tienen de extensión para Trinidad de 4.828 Km<sup>2</sup> y para Tobago de 300 Km<sup>2</sup>. Sus principales puertos de embarque son Puerto España y Point Lisas en Trinidad y Scarborough en Tobago. Su estructura política consiste en una república democrática parte de la Mancomunidad Británica, realizan elecciones cada cuatro años, cuenta con un Jefe de Estado cargo que actualmente ocupa el señor Patrick Manning y un Presidente que es el Jefe de Estado cargo que ocupa el señor George Maxwell Richards. Como parte del legado cultural británica cuenta con un gobierno bicameral con una Casa de Representantes de 36 miembros y un Senado de 31 miembros. En cuanto al marco legal Trinidad & Tobago utiliza el derecho común en tanto que en Costa Rica se utiliza el derecho romano.

No existe regulación específica para los agentes distribuidores a diferencia de Costa Rica en donde se cuenta con una Ley de Representantes de Casas Extranjeras, cualquier acuerdo será establecido entre las partes de acuerdo a una relación contractual.

### **2.2.1 Tamaño del Mercado**

La extensión de los países del CARICOM es de 462.834 Km<sup>2</sup>, lo que representa nueve veces el área de nuestro país. Los países con mayor extensión territorial son Guyana y Surinam que juntos representan el 82% del territorio de toda el área comercial del CARICOM.

La población total del CARICOM supera los 14 millones de habitantes es decir 3.5 veces la población total de Costa Rica. Sin embargo en promedio visitan el área 5 millones de turistas, sin incluir los pasajeros de cruceros. Encabeza la lista de los tres países con mayor número de visitantes turistas Bahamas, le sigue Jamaica y finaliza Barbados.

En general se puede afirmar que los países del CARICOM poseen economías basadas en servicios e industria en donde la agricultura juega un papel poco relevante en la mayoría de los países y se les puede catalogar como importadores netos de alimentos.

En cuanto a Trinidad & Tobago se refiere la población de estas dos islas asciende a 1.262 millones de habitantes de los cuales 40% de ascendencia hindú, 40% de ascendencia africana, 18% mixto, y solamente 2% de ascendencia europea y asiática. El idioma es el inglés, y la moneda que se utiliza el Dólar de Trinidad & Tobago (TT\$6.3 por US\$1).

## 2.2.2 Consumo Aparente

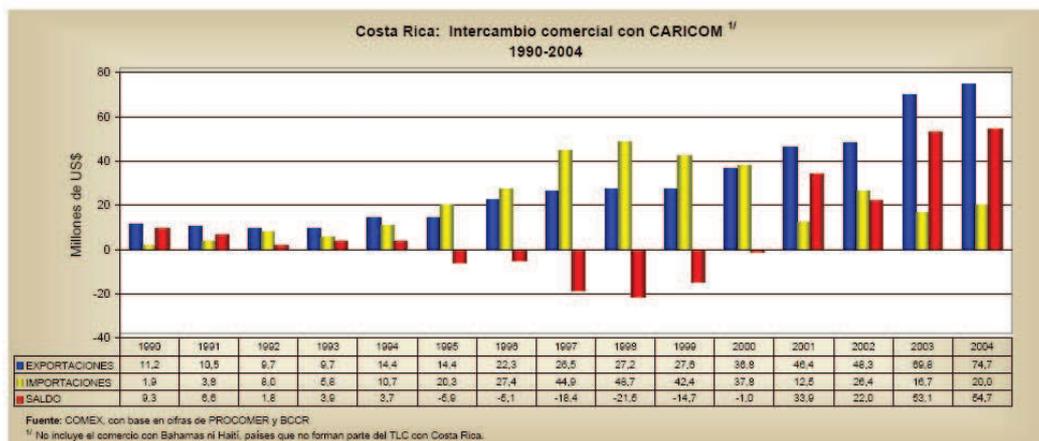
Las importaciones del CARICOM superaron los US\$13.000 millones de dólares durante el año 2002, el área es reconocida como una región importadora donde las importaciones son el doble de las exportaciones.

**COSTA RICA**  
Intercambio comercial con CARICOM <sup>1/</sup>  
1990-2004

	Millones de US\$														
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>EXPORTACIONES</b>	11,2	10,5	9,7	9,7	14,4	14,4	22,3	26,5	27,2	27,6	36,8	46,4	48,3	69,8	74,7
Tasa de crecim. X (%)	n.d.	-6,7%	-6,9%	0,0%	48,3%	-0,7%	85,2%	18,8%	2,9%	1,6%	33,0%	26,3%	-4,1%	44,6%	6,9%
<b>IMPORTACIONES</b>	1,9	3,8	8,0	5,8	10,7	20,3	27,4	44,9	48,7	42,4	37,8	12,5	26,4	16,7	20,0
Tasa de crecim. M (%)	n.d.	100,0%	108,9%	-26,6%	83,3%	89,2%	34,9%	64,0%	8,5%	-13,1%	-10,8%	-86,9%	110,6%	-36,6%	19,6%
<b>SALDO</b>	9,3	6,6	1,8	3,9	3,7	-5,9	-5,1	-18,4	-21,5	-14,7	-1,0	33,9	22,0	53,1	54,7
Tasa de crecim. (X-M) (%)	n.d.	-29,6%	-73,2%	118,7%	-4,2%	-259,3%	-14,2%	381,6%	16,7%	-21,6%	-83,2%	-352,7%	-35,3%	141,8%	3,0%

FUENTE: COMEX, con base en cifras de PROCOMER y BCCR.

<sup>1/</sup> No incluye el comercio con Bahamas ni Haití, países que no forman parte del TLC con Costa Rica.



Costa Rica  
Distribución de las exportaciones a CARICOM, por país de destino <sup>1/</sup>  
1990-2004

País de destino	Millones de US\$														
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Antigua & Barbuda	0,07	0,09	0,11	0,08	0,13	0,14	0,15	0,09	0,09	0,11	0,12	0,14	0,24	0,31	1,03
Barbados	0,69	1,09	0,81	0,89	0,80	0,78	1,23	1,29	1,45	1,92	2,81	2,87	3,26	4,67	6,17
Belize	1,00	0,62	1,40	0,64	1,35	1,36	2,17	2,45	2,31	1,68	2,25	2,34	2,80	4,44	4,83
Dominica	0,69	0,35	0,33	0,57	0,30	0,26	0,73	1,13	1,52	1,58	1,34	0,64	0,89	0,59	0,66
Granada	0,04	0,01	0,02	0,03	0,00	-	0,15	-	0,07	0,02	0,06	0,10	0,14	0,39	0,26
Guyana	0,02	-	-	0,01	0,02	0,30	0,50	0,48	0,89	0,71	1,61	1,26	0,88	2,40	3,23
Isia Monserrat	-	0,00	-	0,01	0,16	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	0,01
Jamaica	6,30	6,10	5,10	5,74	9,66	9,13	12,20	15,97	15,65	15,92	23,34	31,90	32,31	39,52	38,68
Santa Lucía	0,90	0,68	0,17	0,16	0,30	0,29	0,14	0,38	0,03	0,75	0,18	0,29	0,42	0,70	0,56
Sn. Kitts & Nevis	0,01	0,02	0,01	0,05	0,04	0,08	0,04	0,06	0,02	0,00	0,03	0,02	0,11	0,07	0,05
Sn. Vicente & Granadinas	-	0,03	0,11	0,04	0,07	0,09	0,03	0,44	0,67	0,64	0,03	0,15	0,16	0,41	0,51
Surinam	0,39	0,19	0,19	0,25	0,39	0,91	1,05	0,91	0,90	0,47	0,90	0,94	0,22	1,81	2,32
Trinidad & Tobago	1,09	1,27	1,50	1,27	1,21	0,98	3,88	3,25	3,61	3,85	4,12	5,79	6,89	14,52	16,37
<b>Total CARICOM</b>	<b>11,20</b>	<b>10,45</b>	<b>9,74</b>	<b>9,74</b>	<b>14,45</b>	<b>14,35</b>	<b>22,27</b>	<b>26,46</b>	<b>27,22</b>	<b>27,65</b>	<b>36,78</b>	<b>46,44</b>	<b>48,33</b>	<b>69,84</b>	<b>74,68</b>
Participación porcentual (%)															
Antigua & Barbuda	0,6%	0,8%	1,1%	0,8%	0,9%	1,0%	0,7%	0,3%	0,3%	0,4%	0,3%	0,3%	0,5%	0,4%	1,4%
Barbados	6,2%	10,4%	8,3%	9,2%	5,6%	5,4%	5,5%	4,9%	5,3%	6,9%	7,6%	6,2%	6,7%	6,7%	8,3%
Belize	8,9%	5,9%	14,4%	6,6%	9,3%	9,5%	9,7%	9,3%	8,5%	6,1%	6,1%	5,0%	5,8%	6,4%	6,5%
Dominica	6,2%	3,3%	3,4%	5,8%	2,0%	1,8%	3,3%	4,3%	5,6%	5,7%	3,6%	1,4%	1,9%	0,8%	0,9%
Granada	0,4%	0,1%	0,2%	0,3%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%	0,3%	0,6%	0,3%
Guyana	0,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	2,1%	2,3%	1,8%	3,3%	2,6%	4,4%	2,7%	1,8%	3,4%	4,3%
Isia Monserrat	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	1,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Jamaica	56,2%	58,3%	52,4%	58,9%	67,0%	63,6%	54,8%	60,3%	57,5%	57,6%	63,5%	69,7%	66,9%	56,6%	51,8%
Santa Lucía	8,0%	6,5%	1,7%	1,7%	2,1%	2,0%	0,6%	1,5%	0,1%	2,7%	0,5%	0,6%	0,9%	1,0%	0,8%
Sn. Kitts & Nevis	0,1%	0,2%	0,1%	0,5%	0,3%	0,5%	0,2%	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%
Sn. Vicente & Granadinas	0,0%	0,3%	1,1%	0,4%	0,5%	0,6%	0,1%	1,7%	2,5%	2,3%	0,1%	0,3%	0,3%	0,6%	0,7%
Surinam	3,5%	1,9%	2,0%	2,6%	2,7%	6,4%	4,7%	3,4%	3,3%	1,7%	2,5%	2,0%	0,4%	2,6%	3,1%
Trinidad & Tobago	9,7%	12,1%	15,4%	13,0%	8,4%	6,9%	17,4%	12,3%	13,3%	13,9%	11,2%	12,5%	14,2%	20,8%	21,9%

Fuente: COMEX, con base en datos de PROCOMER

<sup>1/</sup> No incluye el comercio con Bahamas ni Haití, países que no forman parte del TLC con Costa Rica.

Los países que más importaciones registran son:

- Trinidad & Tobago: US\$3.800 millones
- Jamaica: US\$ 3.100 millones
- Bahamas: US\$1.860 millones
- Barbados: US\$987 millones

Estos cuatro países registran de manera conjunta el 71% del total de importaciones del CARICOM.

El siguiente gráfico muestra la balanza comercial entre Costa Rica y el CARICOM la cual es favorable para Costa Rica y donde se puede visualizar una tendencia creciente de las exportaciones costarricenses hacia la comunidad. Se puede afirmar que las importaciones se redujeron en un 40% sin embargo las exportaciones prácticamente se duplicaron.

Otro dato interesante es que los mayores importadores de los productos costarricenses son Trinidad & Tobago con un 21.9% y Jamaica con un 51.8%, de manera que ambos países le compran a Costa Rica el 73.7% de toda la oferta exportable costarricense al área del CARICOM. Entre los principales productos exportados a Trinidad & Tobago durante el año 2004 según PROCOMER en el área de alimentos tenemos los jugos y

concentrados de frutas, preparaciones alimenticias (según la partida arancelaria), y productos de panadería fina,

### 2.2.3 Demanda Potencial

Los productos que tienen mayores oportunidades son los alimentos y los productos frescos, ya que la Comunidad es importadora de alimentos y productos agrícolas finales (procesados y frescos) para la población y para el turismo. También las frutas y vegetales frescos y procesados (en lata, congelados, mezclados, precocidos), además por razones culturales los vegetales como la yuca, papa, plátano, etc, empacados para el tradicional “sancocho” o “oil down” que no es más que las verduras para la “olla de carne” tradicional en nuestro país. La yuca pelada y empacada, congelada o fresca, es otro producto agrícola con gran potencial en el área, también el aceite de soya, o de palma tiene gran aceptación y hay necesidad de importación para el mercado doméstico.

Importante señalar que la producción agrícola local es insuficiente para satisfacer los requerimientos de insumos de industria (jugos, concentrados, pulpas). Otros productos que tienen gran aceptación en la industria alimentaria son la galletería, snaks, productos congelados como tubérculos y alimentos procesados y enlatados como frijoles y alimentos preparados.

**Costa Rica**  
**Principales productos de exportación a CARICOM <sup>1/</sup>**  
**2004, por subpartida arancelaria**

Nº	Subpartida	Descripción	Valor US\$	Partic. %
1	701090	Los demás envases de vidrio	13.420.277	18,0%
2	210690	Las demás preparaciones alimenticias	13.116.970	17,6%
3	300490	Otros medicamentos, dosificados para la venta al por menor	11.732.220	15,7%
4	340290	Las demás preparaciones tensoactivas, preparaciones para lavar y preparaciones de limpieza	5.349.656	7,2%
5	392350	Tapones, tapas, cápsulas y demás dispositivos de cierre	3.345.321	4,5%
6	732111	Aparatos de cocción y calentaplatos de combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles	3.293.049	4,4%
7	830910	Tapas corona	1.943.689	2,6%
8	490199	Los demás libros, folletos e impresos similares	1.828.963	2,4%
9	340220	Preparaciones de limpieza acondicionadas para la venta al por menor	1.744.942	2,3%
10	841821	Refrigeradores domésticos de compresión	1.245.622	1,7%
11	190531	Galletas dulces (con adición de edulcorante)	969.740	1,3%
12	300630	Preparaciones opacificantes para exámenes radiológicos; reactivos de diagnóstico concebidos para usar en el paciente	875.944	1,2%
13	481910	Cajas de papel o cartón corrugados	865.967	1,2%
14	392020	Las demás placas, láminas, tiras y hojas de plástico no celular y sin refuerzo, de polímeros de propileno	813.273	1,1%
15	392321	Sacos, bolsitas y cucuruchos de polímeros de etileno	808.059	1,1%
<b>Subtotal</b>			<b>61.353.691</b>	<b>82,2%</b>
Las demás			13.329.458	17,8%
<b>Total</b>			<b>74.683.149</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: COMEX; con base en cifras de PROCOMER

1/ No incluye el comercio con Bahamas ni Haití, países que no forman parte del TLC con Costa Rica.

## **2.2.4 Participación de la competencia en el Mercado**

Las importaciones por países hacia el CARICOM son encabezadas por Estados Unidos que abastece el 41% de todas las importaciones de la Comunidad y los principales productos son maquinaria y equipo de transporte, químicos, productos manufacturados y alimentos. El siguiente es la Unión Europea con un 14.2% y los principales productos son maquinaria, productos manufacturados, químicos, alimentos y combustibles, esto según estudios suministrados al 2001. Así mismo se tiene referencia que las importaciones por producto ocupa un 29% la Maquinaria y Equipo, un 15% productos manufacturados, 19% en combustibles, 12% en Alimentos y un 10% en productos químicos.

## **2.3. Estudio de Mercado**

El estudio de mercado pretende recopilar, registrar y analizar los datos provenientes de los compradores o clientes de piña fresca en el mercado del CARICOM, específicamente en Trinidad & Tobago.

### **2.3.1 Objetivo del Estudio de Mercado**

La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. define el producto que venderá al mercado como la satisfacción del abastecimiento de fruta fresca, específicamente la piña, para el consumo humano ya sea en supermercados, o bien a las empresas que utilizan piña para elaborar refrescos o para elaborar comidas o postres.

El producto está dirigido a dos clases específicos de mercados, los compradores de piña fresca para su reventa o bien los compradores de piña fresca para la industria de refrescos o para la industria alimentaria.

Por tanto es necesario conocer de los clientes potenciales información como:

- Conocer la aceptación del producto en el mercado, es decir si existe algún tipo de variedad específica por motivos culturales que sea la más aceptada para el mercado de Trinidad & Tobago.
- Establecer los potenciales compradores de piña en Trinidad & Tobago, en la industria alimentaria de refrescos o de comidas, o bien en la venta directa de producto fresco como supermercados
- Conocer la frecuencia de compra de las empresas identificadas como el mercado meta de Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A.
- Determinar de qué mercado importan actualmente el producto y en qué cantidades.
- Conocer las condiciones de compra (CIF o FOB)
- Valorar la posibilidad de concertar una cita con algún comprador potencial identificado como nuestro mercado meta.
- Determinar la estacionalidad de la compra del producto.

### **2.3.2. Encuesta tipo**

Debido a la ubicación geográfica de los clientes que se han identificado como el mercado meta, y dado que la Promotora de Comercio Exterior PROCOMER cuenta con oficina en Trinidad & Tobago, se procedió a enviarle un email al señor Juan Carlos Martínez-Piva, quien presentó el pasado 18 de abril del 2005 una conferencia sobre el Tratado, y las oportunidades de negocio en el mercado del CARICOM. Se le preparó a Don Juan Carlos un email con las siguientes preguntas:

1. Puede pensarse en mercado potencial para la piña fresca costarricense en el CARICOM?
2. Qué precio está dispuesto a pagar ya sea por contenedor, por kilo, etc, para conocer el precio del producto en el mercado?
3. Con qué frecuencia compran las cantidades señaladas en el punto 2 al precio que actualmente compran?
- 4.Cuál es la variedad de piña que comprarían o la que es más popular o más utilizada de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado?
5. De qué mercado importan actualmente la piña y en qué cantidades?
- 6.Cuál es la forma normal de compra CIF o FOB?
7. Sería posible obtener o bien indicarme donde puedo obtener las estadísticas de consumo de piña en Trinidad & Tobago?
8. Es posible lograr una entrevista por medio de su oficina con algún comprador potencial?

### **2.3.3 Aplicación de Encuesta**

El email fue respondido por el Señor Juan Carlos Martínez-Piva el pasado jueves 02 de Junio, 2005.

### **2.3.4 Resultados Obtenidos**

Las respuestas del señor Martínez son las siguientes:

1. Considero que si existe un mercado potencial para la piña fresca costarricense, aunque también para la piña procesada, ya sea para consumo en Trinidad & Tobago o para reexportar al área del CARICOM.
2. El precio de compra por contenedor o por kilo va a depender de la calidad de la fruta y si es para venta directa o para procesar en otra industria. Es imperativo que al hacer una oferta en este mercado, clarifique con su comprador la periodicidad que requieren ya que esto es factor crítico de éxito para los compradores de Trinidad & Tobago, ya que recuerde ellos tienen en este momento suplidores de muchos años, y su empresa esta incursionado en el mercado, no la conocen. Le puedo informar que el precio de la piña va desde TT\$11 en temporada baja hasta TT\$12 en temporada alta. Este precio es de venta al consumidor final en los supermercados en Trinidad & Tobago.
3. Las cantidades van a depender del volumen que pueda abastecer al proveedor local en Trinidad & Tobago, sin embargo es necesario que prepare al menos un embarque semanal para que sea tomada en serio por los compradores locales.
4. La variedad de piña más común y aceptada es la MD2

5. Los mercados actuales que importan piña es Colombia y Brasil. Es importante indicarle que el CARICOM y por tanto Trinidad & Tobago tienen tratado de libre comercio con República Dominicana, y parcial de libre comercio con Venezuela y Colombia, éste último país es uno de los exportadores más importantes de piña junto con Brasil.
6. La forma de compra va a depender lo que negocie con su comprador, sin embargo le sugiere que trate de negociar FOB.
7. Es difícil identificar estadísticas para un producto fresco específico, las páginas web que le podría sugerir sólo mantienen estadísticas generales de consumo de frutas, vegetales u hortalizas.
8. Con mucho gusto le ayudaríamos con entrevistas para futuros compradores, indíquenos exactamente la fecha de su visita a Trinidad & Tobago, variedad de piña, oferta en contenedores para identificarle potenciales compradores.

### **2.3.5 Conclusiones del estudio realizado**

Se evidencia en las respuestas del Sr. González Piva que existe mercado potencial para la piña costarricense, ya que las variedades comercializadas en Trinidad & Tobago son cultivadas en Costa Rica.

Así mismo, el Sr. González identifica algunos supermercados y abastecedores que estarían interesados como:

- Hi-Lo Food Stores, cuentan con 16 puntos de venta dirigidos a todo público, los puntos de venta se diferencian de acuerdo a la comunidad que sirven
- Tru Value, posee 4 puntos de venta dirigidos a clase media.
- Naipaul's Xtra Foods, se dirige a la clase media de origen hindú e importa directamente.
- Southern Food Basket, cuenta con 2 puntos de venta y se dirige a la clase media-baja. Importa directamente.

Se puede confirmar que las importaciones de piña llegan al mercado trinitario desde Colombia y Brasil, los cuales representan competencia para la piña costarricense. Sin embargo, el precio sería el determinante que definiría la aceptación de la fruta en este mercado.

En cuanto a los márgenes de comercialización se pudo corroborar que en este mercado los distribuidores obtienen un margen de entre 10% y 15%, los supermercados tienen un margen de entre 10% y 30%.

Entre otros comentarios del funcionario de PROCOMER se tiene que los empresarios del área utilizan el inglés como idioma de negociación, por lo general no hablan español, se puede hablar de múltiples enfoques para la negociación, no obstante las negociaciones por lo general son directas. Los empresarios trinitarios tienen por costumbre cumplir múltiples roles en el mercado es decir, son productores, distribuyen y algunos también comercializan pero todos esperan exclusividad. Si la empresa ya exporta a Estados Unidos representa una ventaja comparativa. Se evidencia un amplio conocimiento en la

negociación con empresas extranjeras por tal motivo se espera respuestas rápidamente, no mas de una semana, además los empresarios esperan calidad de acuerdo a normas internacionales por lo que se puede afirmar que es un mercado altamente competitivo.

De acuerdo a los comentarios del Sr. González, se puede afirmar que la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. tiene prometedoras posibilidades de colocar en el mercado trinitario al menos un contenedor mensual de la fruta.

Las condiciones de venta que se negocien dependerán de la calidad del cliente, es decir si es un cliente que cancela de contado o al crédito, también dependerá de las condiciones de venta, es decir si el cliente compra CIF o FOB.

En cuanto a los precios de venta al consumidor final en el supermercado estos van desde TT\$11 en temporada baja hasta TT\$12 en temporada alta. Esto significa que el precio en dólares de la fruta van desde \$1.74 hasta \$1.90, en promedio se puede decir que el precio es de \$1.82. Este análisis concluye que con márgenes de entre 30 o 40%, el precio de compra es de aproximadamente \$1.30, y con aranceles del 40% el precio de compra estimado al que pueden estar comprando actualmente es de \$0.93, lo cual favorece la entrada a este mercado de la fruta costarricense, ya que el costo promedio para el comprador mayorista estará por debajo de este precio.

## **2.4 Distribución y Puntos de venta**

Debido a que la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. no cuenta con fincas para el cultivo de piña, se han identificado productores que venderán a la empresa el producto fresco, con el compromiso de entregar a un Centro de Empaque, el cual procederá a limpiar, empacar y estibar el producto. Posteriormente el Centro procederá a cargar el contenedor para su embarque en Limón. Se le informará al cliente comprador el detalle proporcionado por el transportista en cuanto a fecha de arribo, nombre del transporte, con el fin de que el agente aduanero seleccionado por el cliente proceda a esperar el arribo del contenedor.

Por tanto, podemos definir los canales de distribución de la siguiente manera:

Productor  $\rightleftarrows$  Centro de Empaque  $\rightleftarrows$  Puerto de Embarque  $\rightleftarrows$  Puerto Destino-Cliente

Cada uno de estos pasos genera una serie de lineamientos y políticas por parte de la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A.

En el primer paso, el Gerente de Operaciones procederá a identificar y a seleccionar un total de 10 productores de piña, mediante visitas a la zona, o bien asociaciones de pequeños productores. Una vez seleccionados los productores a los cuales se les comprará, se procederá a firmar un contrato con cada uno de ellos el cual establecerá: cantidades a entregar en el Centro de Empaque, precio de compra, el lugar de entrega (que sería el Centro de Empaque), características de maduración y calidad acordadas. Se le indicará al productor que el Centro de Empaque no está autorizado a pagar producto que no esté dentro de estas consideraciones estipuladas en el contrato.

El segundo paso es en el Centro de Empaque, donde el producto se procederá a limpiar y empacar de acuerdo a las normas establecidas por el comprador. Las instrucciones en cuanto a cantidades, normas de empaque y fechas de envío serán coordinadas entre el Gerente de Operaciones y el responsable en el Centro de Empaque.

El tercer paso, sería coordinado entre el Gerente de Operaciones y el responsable en la empresa transportista, la cual daría el servicio de envío del contenedor al puerto de embarque y el transporte marítimo.

Para finalizar, una vez confirmado el embarque por parte de la empresa transportista el Gerente de Operaciones procederá a informar al cliente en Trinidad & Tobago el detalle del transporte, fecha de arribo, etc. Por los medios acordados y con los documentos acordados con el cliente comprador. Esto con el fin de que el cliente comprador lo comunique a su agente de aduanas en el destino de entrega, pero también con el fin de que el Gerente de Operaciones gestione el cobro de facturas.

## **2.5 Promoción del Producto**

En este punto se pretende determinar cuáles serán los medios que la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. utilizará para promocionar su producto y darse a conocer en el mercado seleccionado.

### **2.5.1 Publicidad**

Por la naturaleza de los clientes que se encuentran fuera del país donde está Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia, la empresa utilizará un solo medio de publicidad y será mediante la página Web de la empresa, la cual se espera esté en funcionamiento en un plazo de tres meses, la empresa elegida para su diseño es INFOMASTER, teléfono 256-3289 y el diseño de la misma está a cargo de la Señora Karol Arcia Contreras, con la cual se firmó un contrato para el diseño de la misma, el costo del diseño es de \$500.00. Los términos para el diseño serán determinados e informados a la Señora Arcia, conforme este proyecto avance, por lo que se estima que al terminar este documento la página estaría operando no más allá de un mes calendario.

### **2.5.2 Promoción de ventas**

Debido a la ubicación geográfica de los clientes compradores de la empresa, se considera como elemento indispensable las visitas a los clientes, y para ello se tendrá como principal instrumento de apoyo, las oficinas de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) en Trinidad & Tobago, mediante su director el señor Juan Carlos Martínez-Piva, con quien se contactará para identificar clientes y establecer citas para concretar las ventas. Por tanto se establecerá un presupuesto para visitas a Trinidad & Tobago una vez al mes, estas visitas serán realizadas por el Gerente de Operaciones quien es el que tiene contacto directo con el producto y el proceso de envío.

### **2.5.3 Marcas**

La marca que comercializará la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. será "El Caporal". El nombre caporal significa la persona que dirige una finca, por tanto refleja el conocimiento de esta persona sobre el quehacer de la finca, esta

idea de conocimiento es la que se desea transmitir al cliente. Aunque el cliente meta no sea hispano parlante, el objetivo es posicionar el nombre como una marca que conoce de su producto y la mejor calidad que pone a disposición del consumidor.

#### 2.5.4 Etiqueta

La cual ha sido diseñada de acuerdo a las especificaciones técnicas que establece el mercado de Trinidad & Tobago, en cuanto a lenguaje, tamaño y detalle, las cuales están señaladas en “Trinidad and Tobago Standard Requirements for Labeling Part 1: General Principles (TTS 76: PART1:1994)” y en “Food and Drug Act 1960 Labeling Requirements”. También toma en cuenta el diseño de la marca “El Caporal”.



#### 2.5.5 Empaque

En cuanto a empaque se ha diseñado con la asesoría por parte de la empresa que produce cajas de cartón una caja que se adecúe al producto, y que reúne las condiciones técnicas del mercado de Trinidad & Tobago. Aunque ya existe en el mercado una caja genérica especialmente diseñada para la piña, a la cual se le incorporarían el diseño realizado por la empresa CEMUSA, quien fue contactada mediante el Sr. Randall Porras, ejecutivo que con la ayuda de un creativo, prepararon una etiqueta y un diseño para la caja. Dicho diseño sería entregado a la empresa COCORISA, donde se recibió una cotización del Ing. Edgar Casco Quintero, la cual fue la de mejor precio además que la entrega de cajas se realiza en la planta empacadora, condición que no fue ofrecida por ninguna de las otras empresas. El costo de la cotización de la empresa COCORISA es de un mínimo de 1500 cajas, contemplando al menos siete refuerzos para las cajas de la parte mas baja de la tarima, el precio es de \$992 por pedido en las condiciones enumeradas.

## 2.6 Fijación y políticas de precios

Debido a que el producto que la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. exporta es de naturaleza agrícola, la política de precios estará determinada por las condiciones de mercado. En nuestro país existen transnacionales que exportan este mismo producto, y a su vez establecen los precios de venta. Para indagar sobre los costos de producción, precios del agricultor, precios FOB (Free on board, precios en el puerto de salida) márgenes de utilidades, etc. Se concertó una cita con el señor Alexis Quesada, Gerente del Programa de Piña del Ministerio de Agricultura y Ganadería para el lunes 10 de mayo en horas de la tarde. De esta entrevista se pudo conocer los márgenes con los que operan los exportadores, dichos márgenes oscilan entre \$0.30 y \$0.15 por kilo de caja empacada.

## 2.7 Plan de introducción al mercado

Como estrategia para la introducción al mercado se realizará una visita al país mediante coordinación previa con el señor Juan Carlos Martínez-Piva, Director de la Oficina de Procomer en Trinidad & Tobago. Don Juan Carlos como representante de Procomer, coordina entrevistas con potenciales compradores de manera que el exportador pueda cerrar ventas en el país donde se ubica el cliente. Para esta primera vez que se visitará el país, se tratará de concretar ventas de manera que la visita se prolongará al menos por tres días con al menos ocho clientes potenciales de manera que se incremente la posibilidad de cerrar las primeras ventas

## 2.8 Riesgos y oportunidades del mercado

Las empresas que entran en un mercado al cual no habían accedido antes, se enfrentan a una serie de riesgos y oportunidades que deben ser señaladas, de manera que puedan evaluarse posibles planes de acción ante la probabilidad de ocurrencia de los eventos. Para el caso de Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A., los riesgos que se presentan serían:

Suplidores de Producto muy bien posicionados	Mejorando tiempos de entrega, empaque, Calidad del producto.
Precios muy bajos en comparación con C.R.	Identificar la viabilidad de certificación Orgánica para sostener el precio.
Piña nacional no cumple con gustos y preferencias de consumidores trinitarios	Evaluar otras frutas como alternativas de exportación.
CR no apruebe el TLC con CARICOM	Sin TLC el incremento ha sido exponencial

En cuanto a las oportunidades que la empresa visualiza dentro de este mercado tenemos:

Producción local de fruta fresca insuficiente	Economía enfocada a servicios e industria
Región visitada por 5 millones de turistas, sin incluir cruceros, que supone acopio previo	Seleccionar los clientes para suplir este Mercado
C.R. Es el único país con TLC con el CARICOM	Mercado cautivo para exportadores de C.R.

## **2.9 Sistema y Plan de Ventas**

Una mezcla de mercadeo permite identificar los segmentos de mercado y la participación que la empresa espera en cada uno de ellos. Esto permitirá a la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. definir su estrategia para cada segmento, el costo de esta estrategia así como las utilidades que le provee. Se han identificado tres sectores que deben ser cubiertos, aunque en el corto plazo sólo se cubrirán dos sectores, estos son:

- Sector de supermercados
- Sector de industria alimentaria
- Sector de hoteles

De los sectores señalados se incursionará en el corto plazo en los dos primeros y en el mediano plazo se incursionará en el último sector. Se espera al menos exportar por sector un 50% para un sector y un 50% para el otro, de manera que al finalizar los primeros tres meses se evaluará la rentabilidad de ambos sectores y se le dará más énfasis al más rentable sin descuidar el menos rentable.

La función de ventas en una empresa es determinante para el éxito de cualquier negocio y su posicionamiento en el mercado. La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. no escapa a esta máxima, es por ello, que la gestión y responsabilidad de concretar ventas recaerá en la Gerencia General. Esto debido a la naturaleza del negocio (pequeña empresa exportadora) debido a que es la llamada a realizar visitas a los clientes que siempre estarán ubicados fuera de Costa Rica, esto sucederá por lo menos en el corto plazo. Durante este corto plazo, el Gerente de Operaciones sustituirá al Gerente General cuando se encuentre fuera del país. Sin embargo, se considera prioritario que al menos cada seis meses el Gerente de Operaciones realice visitas a los clientes.

Ninguno de los dos gerentes se le reconocerá comisiones por ventas, sin embargo recibirán un salario en dólares, deberán tener una meta de ventas y la empresa les pagará todos los gastos en que incurran para lograr ventas.

## ***Capítulo III***

### ***Producción***

#### **3.1 Objetivos del Área de Producción**

En cuanto al área de producción la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. tiene objetivos definidos en diferentes períodos, así tenemos:

➤ **Objetivos en el Corto Plazo:**

Como objetivo primario del área de producción en el corto plazo es lograr efectuar de manera exitosa el empaque y carga en contenedor de la primera exportación de un contenedor de piña hacia el mercado de Trinidad & Tobago. Una vez realizada la exportación del primer contenedor el segundo objetivo en el corto plazo es mantener el empaque y carga de contenedores para exportaciones de al menos un contenedor de piña mensual.

➤ **Objetivos en el Mediano Plazo:**

Como objetivo de mediano plazo (entendiéndose como mediano plazo un año después de realizada la primera exportación) explorar para diversificar el empaque y carga de contenedor para exportación con otros productos frescos agrícolas como guanábana, maracuyá, etc, aprovechando las ventajas de conocimiento del mercado del CARICOM

➤ **Objetivos de Largo Plazo:**

En el largo plazo, entendiéndose como largo plazo no más de tres años la empresa tiene como objetivo estar empackando y cargando diversos productos frescos para diversos mercados de exportación.

#### **3.2 Especificaciones del producto**

La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. exportará piña a Trinidad & Tobago aprovechando la apertura mediante el tratado de libre comercio con el CARICOM.

##### **3.2.1. Origen y características de la piña**

Estudios realizados, confirman que la piña es originaria de la América tropical, ubicando más específicamente su origen en el lado sur del Río Amazonas, de allí, se extendió por todo Brasil, Argentina, la parte sur de México y las Islas del Caribe.

Conocedores del campo agrícola en nuestro país, sostienen que se tienen reportes del cultivo de la piña que datan del siglo XVI, pero de manera comercial el reporte no es más allá de unos 60 años, predominando el cultivo de la piña amarilla de primera calidad por su color y sabor y con un alto contenido fibroso.

La planta de la piña pertenece a la familia de las bromiláceas, al género Ananás y a la especie comosus. Es una monocotiledónea, herbácea y perenne después de dar fruto, continúa creciendo por medio de yemas auxiliares, que originan ramas que a su vez se desarrollan y producen frutos nuevos, pero normalmente estos nuevos frutos son más pequeños que el primero obtenido. Las mismas ramas dan origen a más frutos, pero más pequeños que los anteriores y así sucesivamente. “La inflorescencia está formada por

flores perfectas (hermafroditas) auto-estériles, la cual puede contener entre 100 y 200 flores en forma de espiral, fusionadas a un eje central. Por medio de la polinización cruzada entre dos variedades, se puede fecundar estas flores y se forman semillitas redondas, pequeñas y duras. Cada flor da origen por partenocarpia a una pequeña baya, todas fusionadas forman el sincarpo (fruto compuesto) que conocemos por piña”.

La planta produce flores que permanecen en la planta entre treinta a sesenta días, pero el fruto maduro aparece hasta ciento treinta y cinco días después de haber aparecido la flor. Las características del fruto es la forma abarillada o cilíndrica, son voluminosos, carnosos y jugosos de sabor agridulce y aromáticos, con pesos que van desde 4 Kg. Hasta los 6.5 Kg.

### 3.2.2 Variedades

Un gran número de variedades de la piña son para consumo humano, ya sea como fruta fresca o para uso industrial, dentro de las variedades más populares se pueden citar:

- **MD2:** Es la variedad con más área sembrada en nuestro país, contiene un alto contenido de azúcares y es la más apetecidas en mercado como en USA. y europeos. Fue traída a Costa Rica por la empresa PINDECO, empresa que la mantuvo como parte secreta hasta que los agricultores de las plantaciones lograron extraer semillas y actualmente está altamente propagada por la región Brunca de nuestro país.
- **Cayena Lisa:** Produce frutos de excelente calidad, con una adecuada armonía entre nivel de azúcar y acidez, presenta una pulpa amarilla con forma cilíndrica, tiene un peso promedio de 2.27 Kg. Para reconocerla, su fruto presenta una gran cantidad de líneas como resultado de mutaciones somáticas, todas diferenciadas entre sí por características propias. Se produce principalmente en la Región Huetar.
- **Monte Lirio:** Presenta mayor presencia de cultivo en nuestro país, especialmente para consumo local. El fruto es de consistencia suave y poco fibroso, de sabor exquisito, con buena forma, y un peso que varía entre 1Kg. hasta 4Kg. Sin embargo, es muy vulnerable a plagas y enfermedades a pesar de que su propagación es abundante ya que produce muchos hijos.
- **Champaca:** No es muy popular para exportación, sin embargo se consume a nivel local donde es la variedad más importante para el consumo local, se cultiva en la Región Huetar Norte y Central.

### 3.2.3 Clima, Suelos y proceso de siembra

Para un óptimo rendimiento y calidad de la planta tenemos elementos muy importantes que condicionan el terreno como la elevación, la temperatura, precipitación y topografía del suelo. La ausencia de adecuadas características en los elementos citados, provocan desbalances en la relación Brix –Acidez del fruto, alteraciones morfológicas del fruto y coronas así como problemas sanitarios en la planta y el fruto.

Incide sobre el tamaño y la calidad de la fruta primordialmente el clima, por ser una fruta primordialmente tropical. Su producción se desarrolla en elevaciones de terreno que van desde entre el nivel del mar y los 900 m.s.n.m. La exposición de la planta a una buena luminosidad favorece el rendimiento de la planta, la buena calidad y coloración del fruto, ya que está relacionada con la síntesis de los hidratos de carbono en las hojas y con el nitrógeno que la planta toma del terreno produce una buena coloración del fruto. La temperatura óptima oscila entre los 23 y los 30 grados centígrados. Las temperaturas menores a los 0 grados centígrados dañan la planta y por encima de los 27 grados centígrados provocan una respiración y transpiración excesiva en la planta, además la fruta presenta también quemaduras de sol.

En nuestro país la zona de San Carlos produce plantas con mayor desarrollo foliar, los frutos son poco ácidos, voluminosos y carnosos.

La planta puede resistir sequías tomando el agua de la humedad del ambiente ya que sus condiciones morfológicas se lo permiten, sin embargo, sequías muy prolongadas que inhiben la humedad del ambiente son perjudiciales para la planta ya que cuenta con raíces superficiales que le impiden tomar el agua del subsuelo. Durante estos períodos es conveniente regar la planta con 60 mm de agua al mes, además de realizar la siembra de las plantas suficientemente juntas para provocar sombras en el terreno que impidan la evaporación del agua y pueda ser aprovechado por la planta. La ausencia de agua en el período de siembra y/o cuando comienza la floración o la aparición del fruto provoca atrasos en el crecimiento y frutos más pequeños.

Las zonas con altas precipitaciones producen frutos pequeños, porque el contenido de azúcar es bajo pero la acidez es muy alta. Otro factor que causa que el tallo se doble y disminución del tamaño de la planta es el viento.

En cuanto a los suelos deben ser sueltos, con excelente drenaje y aireados. Se reporta condiciones ideales en un migajón arenoso con Ph entre 4.5 y 5.5. En las áreas con altos niveles de precipitación, los suelos no pueden presentar niveles de arcilla por encima del 20% ya que involucra una dañina ausencia de drenaje que favorece la aparición de agentes patógenos en el sistema radical. Para un rápido drenaje se acostumbra especialmente en los suelos pesados, colocar la planta en camellones. En general se puede afirmar que la planta puede crecer en suelos pobres pero con buena fertilización, en cultivos mecanizados se recomienda suelos con topografía plana y uniforme con pendiente que oscilen entre el 1 y el 15%.

El desarrollo de las raíces es fundamental para producir plantas sanas y con altos niveles de rendimiento, aunado a un buen drenaje de suelos, clima y suelo en condiciones favorables.

El suelo debe prepararse mediante un arado de 25 a 30 cm. De profundidad, posteriormente se realizan dos rastreadas en diferente sentido, pero el suelo debe quedar

nivelado y libre de residuos vegetales. En caso de ser un suelo permeable es recomendable el uso del subsolador entre 36 y 65 cms. de profundidad.

Las curvas de nivel y orientación de las camas en el sentido de las mismas, evitará la erosión del suelo y el drenaje superficial. Para suelos con Ph inferior a 4 es necesario la aplicación de fertilizantes con calcio, magnesio, fósforo y nitrógeno, además si es necesario debe aplicarse insecticidas y nematicidas. La recomendación para suelos pesados es la colocación de camas con fosas para el drenaje. El área de Pérez Zeledón presenta esta categoría de suelos, y las camas con fosas son realizadas con maquinaria especial que a su vez adiciona los fertilizantes, los insecticidas y los nematicidas.

Terminada esta fase se recomienda para el control de las malezas la colocación de un plástico negro.

Antes de proceder a sembrar la semilla debe ser desinfectada, sumergiéndola por un minuto en una solución con fungicida e insecticida. Las formas de propagación de la piña más utilizadas son las siguientes:

- **Hijos del tallo o chupones:** se origina en la parte subterránea del tallo o en el cuello de la planta, es un hijuelo altamente vigoroso. Generan raíces que penetran el terreno, proveen frutos generalmente después de 17 meses. Provee hojas más largas que las de otros retoños del resto de la planta.
- **Hijos basales o bulbillos:** Es un hijuelo producto desarrollo de una yema axilar del pedúnculo, se recolecta al momento de la cosecha del fruto pues detiene su crecimiento cuando se seca el pedúnculo. Esta forma de propagación es muy utilizada para la variedad Monte Lirio por la mayor cantidad de frutos que produce en comparación con los otros mecanismos de propagación. Produce frutos en 18 meses.
- **Tallo:** Muy utilizado cuando hay escasez de chupones o bulbillos, se colocan pequeños trozos de tallo en un ambiente adecuado para provocar el enraizamiento, se les quitan las hojas para facilitar el enraizamiento, posteriormente se colocan bajo el sol con la punta hacia abajo con el fin de que cicatrice el corte conservándolos por dos meses bajo techo, luego de este proceso son trasladados al terreno para la siembra. Se utilizan los tallos con mejor volumen y peso, de aquellas plantas que no presentan coronas múltiples o excesos de hijos o basales ya que son características indeseables en las plantas.
- **Semilla:** Para una plantación homogénea se recomienda su clasificación por peso y tipo, no se recomienda la propagación de semilla que ha producido fruta defectuosa, con corona múltiple, mal formada, fasciculada o con espinas, con marcadas deficiencias nutricionales o con espinas en el borde de la hoja.

El proceso de siembra puede realizarse de diferentes formas, pero antes de realizarlas es necesario introducir los hijuelos durante cinco minutos en una solución que contenga un

fungicida y nematicida además de una solución humectante, posteriormente se siembran a una profundidad de 7 a 10 cms evitando que le caiga tierra a la corona y con la ayuda de una chuza o palín, que puede ser obviado cuando el terreno está bien preparado, caso en que se pueden utilizar las manos. Una vez iniciada la época de lluvia es el momento correcto para iniciar la siembra, si se va a utilizar plástico en el suelo es mejor hacerlo antes de la siembra pero si se utiliza paja es conveniente hacerlo posterior a la siembra para mayor facilidad en la colocación. Los sistemas de siembra más utilizados en nuestro país son:

- **Sistema hawaiano o de hileras:** las plantas se siembran en dos hileras gemelas separadas por 45 o 60 cms de un lado y de 70 a 80 cms del otro, en una misma hilera la planta debe estar a una distancia de 25 o 30 cms una de otra.
- **Sistema de tres o cuatro líneas:** Separadas por 45 cms, las plantas se distribuyen en grupos de tres o cuatro hileras y a un metro de distancia se separan las hileras.
- **Sistema de línea sencilla:** Se dejan 80 cms entre una hilera y otra, pero entre una planta y otra se dejan entre 30 y 40 cms., esta metodología permite una capacidad por hectárea de treinta mil plantas, y es muy utilizada en la variedad Monte Lirio.

Es importante señalar que de acuerdo a las condiciones de drenaje y tipo se recomienda el cultivo en camas, y según la variedad la densidad de siembra por hectárea puede oscilar entre 30.000 y 70.000.

Una vez obtenida la primera cosecha, se desarrollan nuevos brotes que se utilizan para el mantenimiento de toda la plantación, estos deben ser escogidos para darles tratamiento para su desarrollo y producción, los hijuelos seleccionados deberán ser los de mayor tamaño, que se encuentren en la parte más interna de las líneas o hileras y que están ubicados en el área más cercana al suelo, lo cual evitará que la nueva planta se doble al llegar la cosecha.

Los nutrientes más importantes para la planta son los de tipo mineral como el nitrógeno (influye sobre el rendimiento) y el potasio ( que mejora la calidad de la piña), pero también se recomienda el fósforo para el desarrollo de la planta, se le resta importancia a los nutrientes naturales.

En cuanto a las malezas deben controlarse antes de que produzcan semillas ya que atraen insectos que son dañinos para la fruta, porque toman los nutrientes, agua y luz con la planta. También evitan el efecto que la luz tiene sobre la planta.

Antes de proceder a aplicar el fertilizante es necesario contar con un estudio del suelo, con el fin de escoger el fertilizante que sustituya las necesidades del suelo. En cuanto al fertilizante granulado se aplica en el suelo y en la parte interna de las hileras, posteriormente la fertilización debe ser foliar, donde se aplica nitrógeno y potasio cada

dos semanas, aunque también se le aplica nutrientes como urea, sulfato de amonio, y nitrato de potasio, y en menor cantidad zinc, hierro y magnesio.

Para el primer año se sugiere el siguiente plan de fertilización:

<b>Piña: Plan de Fertilización para el primer año</b>		
Edad (Meses)	Fórmula de Fertilizante Granulado (N-P-K)	Gramos P/ Planta
1	12-24-12 o 10-30-10	10
2,5 - 3	20-3-20 o 18-5-15-6-2	10
3,5 - 5	20-30-20 o 15-3-31	12

Fuente: Ing. Alexis Quesada, MAG,  
2005

### **3.2.4 Floración, cosecha y post-cosecha**

La floración se induce en las plantaciones comerciales para evitar la maduración de la fruta en forma desordenada, ya que eleva los costos de recolección por la mayor utilización de mano de obra. Aunque es de esperar que no todas las frutas maduren simultáneamente, pero si de manera más uniforme. Por tal motivo entre los siete y diez meses de edad de la planta, se le aplica un compuesto para inducir la floración acortando el ciclo productivo.

De seis a ocho meses posteriores a la primera cosecha se aplican hormonas para obtener la segunda cosecha, de manera que el rebrote esté desarrollado. En la variedad Monte Lirio se utiliza como hormona el Ácido Naftalenacético, pero en otras variedades el Ethrel da muy buenos resultados, aunque en San Carlos el carburo de calcio ha dado muy buenos resultados. La aplicación de urea garantiza el incremento de la floración en las plantas debe ser realizada en días de poca luminosidad y bajas temperaturas.

Cuatro meses después de hormonear la planta para la floración se debe revisar el desarrollo, tamaño y grado de madurez de la fruta. Cinco meses y medio después del hormoneo la fruta comienza a sazonar, su color es verde pálido y las bayas con grandes, succulentas y planas. Los colores en las diferentes variedades brindan orientación para el proceso de cosecha, de manera que para exportación se requieren grados de maduración de 0.1 y 2, con un peso entre 900 gramos y 2.5 Kgs. Si el destino de la fruta es para exportación es importante en el proceso de recolección tomar la fruta por la corona y recostarla sobre la planta para separarla desde donde comienza el péndulo dándole un giro final para desprenderla, tratando la fruta con delicadeza para evitar golpes que la dañarán.

Para el transporte se deben hacer estibas de máximo cuatro pisos colocando una fruta sobre la otra procurando que se ubique sobre la corona de la anterior y así

sucesivamente. En cuanto a la temperatura de almacenamiento dependerá de la variedad y el grado de maduración de la fruta.

### 3.2.5 Zonas de producción y épocas de siembra

Según una publicación del periódico La Nación del 22 de Abril del 2005, Página 20A, el Ministerio de Agricultura y Ganadería reporta 12.000 hectáreas cultivadas en la Región Huetar Norte, 5.000 hectáreas en la zona Huetar Atlántica , 5.500 hectáreas en la Región Brunca y en otras zonas un total de 500 hectáreas.

En las zonas con escasa presencia de lluvias la siembra se realiza en mayo al inicio de la temporada de lluvias, sin embargo, cuando la plantación cuenta con riego propio, la siembra se puede realizar a lo largo de todo el año, como sucede en Sarapiquí y San Carlos. Estas dos zonas evitan la floración natural de noviembre y diciembre en las plantas sembrando en el mes de agosto.

Esta particularidad en cuanto a la siembra permite a nuestro país contar con piña durante todo el año, logrando asegurar la colocación de la fruta en los mercados internacionales permitiendo una mayor preferencia de los consumidores.

### 3.2.6 Plagas y Enfermedades

El detalle de las plagas y enfermedades que atacan a la piña que se cultiva en Costa Rica son:

Principales Males de la Piña	
Plaga o Enfermedad	Nombre Científico
Ácaro Rojo	Dolicho tetranychus
Pudrición del cogollo	Erwina sp
Podredumbre blanda del fruto	Thielaviopsis paradoxa
Podredumbre parda de las bayas	Penicillium funiculosum
Cochinilla de la Piña	Dysmicoccus brevipes
Gusano barrenador	Thecla basalides
Enfermedad de Wilt	Mealybug wilt
Manchas blancas en las hojas	Fusarium moniliforme

Fuente: Ing. Alexis Quesada, MAG, 2005

## 3.3 Descripción del proceso de empaque y carga

Después de visitar la empresa Tubérculos La Legua, ubicada en La Legua de Pital de San Carlos, teléfono 404-1000 y 404-1001, donde fue entrevistada la Gerente de Producción Olga Rodríguez Medina, se tuvo la oportunidad de verificar el proceso de entrega por parte de los

agricultores, empaque en la planta y carga en el contenedor para despachar el furgón con destino a Puerto Mohín.

El proceso inicia con la entrega por parte de los agricultores de los camiones con la fruta. Esta es descargada en una pila de agua clorada, con contenidos de cloro que oscilan entre 50 y 100 ppm, no se recomienda una cantidad menor de 50 ppm ya que el cloro no cumple el efecto de desinfectante, básicamente de fungicida y bactericida. Y niveles superiores a 100 ppm pueden quemar la corteza de la fruta.

Los trabajadores proceden a sacarla de la pila una a una, para pasarla a una pila mas pequeña que contiene cera, en otras plantas mas tecnificadas se coloca la fruta previamente clorada en una banda transportadora que es bañada por una cascada que solo debe mojar la fruta y no las hojas, este segundo paso del proceso es para sellar las paredes de la fruta y disminuir el intercambio de humedad que es el principal medio de transporte de microorganismos. Un detalle de gran importancia en el proceso es que posterior a esta etapa la fruta no debe presentar exceso de humedad que pueda dañar la caja por el efecto del peso provocando que la paleta donde se estiba la caja se vuelque.

Terminado el proceso de encerado, se procede a colocar la fruta en la caja, la empacadora comprueba el peso de la fruta dentro de la caja que debe ser de doce kilos sin importar el calibre de las mismas, la caja debe pesar doce kilos.

Confirmados los doce kilos del peso de la fruta en la caja, se procede a estibar un total de 75 cajas las cuales conforman una paleta. A cada lado del contenedor se colocan 10 paletas para un total de 20 paletas, de 75 cajas es decir un total de 1500 cajas, y cada caja contiene 12 kilos para un gran total en el contenedor de 18.000 kilos. La empresa empacadora prepara un manifiesto de embarque que se le entrega al chofer del furgón, en la parte de Anexos se puede observar como Anexo No. 1, este manifiesto detalla el nombre del transportista, nombre de la empresa transportista, número de placa del transporte, empresa naviera que transporta, puerto de embarque, nombre de la empresa que recibe en el puerto de destino, detalle del calibre de la fruta, cantidad de paletas, etc.

### **3.4 Equipo e instalaciones**

Las siguientes empresas fueron contactadas y visitadas con el fin de corroborar el proceso de entrega, empaque y carga, así como las instalaciones, los controles de calidad y el grupo de trabajo:

Mario Rojas, Apropia, Teléfono 437-4055

Carlos Herrera, Tubérculos La Legua, Teléfono 403-8073

Vilma Cambroner, Teléfono 403-8010

Danilo Arias V., Frutex, Teléfono 473-3150

Se pudo verificar que la tecnificación del proceso lo encarece, ya que aquellas plantas más tecnificadas y con mayor capacidad de empaque y carga presentan costos más altos.

Probablemente esto se deba a que los equipos nuevos presentan mayor inversión y en consecuencia mayores costos que son trasladados a los usuarios del proceso.

### 3.5 Materia Prima

Como se indico en el punto 3.3 la capacidad de un contenedor es de 18000 kilos de piña . La piña debe cumplir con ciertas características descritas en las normas de calidad para piña NDPN 201.

Disposiciones especiales pueden ser requeridas en algunos mercados para las diferentes categorías y tolerancias permitidas, sin embargo la fruta debe contar con las siguientes características:

- La fruta debe presentarse firme, entera y fresca.
- Debe estar sana, no se admite fruta con magulladuras, alteraciones impropias o podredumbre aunque fuese parcial, ya que la convierte en impropia para el consumo humano.
- No debe presentar sabores u olores extraños.
- La fruta debe estar bien desarrollada, con signos de madurez que soporte el transporte y la manipulación al momento de arribar al destino final.
- No debe presentar humedad anormal
- La forma y color de la fruta debe ser típico de la variedad.

Al exportar piña esta puede ser de dos calidades, primera y segunda calidad, existen criterios internacionalmente aceptados para definir la calidad al que se le clasifica la fruta. El siguiente cuadro define este detalle.

Características de la piña para exportación		
Característica	Primera	Segunda
Brix	Mínima 13% Máxima 12.5%	12.50%
Ácido Cítrico	Mínima 0.3% Máxima 0.9%	0.30% 0.90%
Porosidad	Mínimo 2 Nivel	1
Translucidez	Mínimo 2 Máximo 3	2 3
pH	Mínimo 3.6 Máximo 3.9	Mínimo 3.6
Color	Acepta 0, 1, 2 y 3 No acepta 4, 5 y 6	0, 1, 2 y 3 4, 5 y 6
Superficie	Seca	Seca

Fuente: Norma para piña de exportación a USA/ CINDE, 1999

Los niveles de tolerancia aceptados internacionalmente son:

*Primera categoría:* Lo máximo que se permite es un 10% de la muestra sacada del contenedor o lote para que no cumpla los requerimientos, se acepta también un máximo de 5% de fruta afectada por daños severos como magulladuras, daños por exposición al sol, y un máximo de 1% de fruta podrida.

*Segunda categoría:* Se amplían los márgenes, así tenemos que un máximo de 20% del lote o contenedor de la fruta puede no cumplir los requerimientos, un 5% puede estar afectado por daños severos y no más de un 1% de fruta podrida.

En cuanto a los niveles de defectos que puede presentar la fruta tenemos:

*Primera calidad:* se acepta el nivel de defecto “leve” solo para los defectos tipo CD, DC, MC, CF, BN, SB, KB.

*Segunda calidad:* Se acepta el nivel de defecto “leve” solo para los defectos tipo CD, RC, CF, XT, MF, MG y GO. Y el nivel tipo “medio” para los defectos DC, MC, CS, BN, SB, y KB.

En el siguiente cuadro se detalla la nomenclatura de defectos para la piña:

NOMENCLATURA DE DEFECTOS			
1. Fruta anormalmente suave	(AS)	17. Fruta con tierra	(DT)
2. Brown rot	(BR)	18. Fruta Deforme	(MF)
3. Cáscara rajada	(CR)	19. Fruta grande	(LF)
4. Cochinilla	(MB)	20. Fruta madura	(RF)
5. Corona dañada	(CD)	21. Fruta pequeña	(SF)
6. Corona deforme	(DC)	22. Fruta es corona	(NC)
7. Corona múltiple	(MC)	23. Magulladuras	(MG)
8. Corona roseta	(RC)	24. Gormosis	(GO)
9. Cripple	(CF)	25. Internal Browning	(B)
10. Cáscara corchosa	(CS)	26. L.P. o bolsa de cuero	(LP)
11. Cuello botella	(BN)	27. Marbling	(MR)
12. Daño de Tecla	(TH)	28. Materias extrañas	(FM)
13. Erwinia	(ER)	29. Quema de sol	(SB)
14. Exceso de pedúnculo	(XT)	30. Pedúnculo viejo	(OP)
15. F.C.R.	(FC)	31. Pelotas en la Base	(KB)
16. Fermentación	(YF)	32. Thielaviopsis	(TV)

Fuente: Norma para piña de exportación a USA/ CINDE, 1999

La normativa internacional como el CODEX ALIMENTARIUS establece características específicas sobre la madurez de la fruta, en general la piña debe mostrar una apariencia clara y brillante, con corona de color verde claro y bien desarrollada. Según el peso se clasifican en seis categorías:

<b>Clasificación de la piña fresca</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Calibres</b>	<b>No. de frutas por caja</b>	<b>Peso de la fruta</b>
A	1	8	1.8-2.2.
A	2	8	1.5-1.799
B	3	12	1.3-1.499
B	4	12	1.1-1.299
C	5	12	0.9-1.099
D	6	20	0.7-0.899

Fuente: Agri Trade, 1999

Como adicional a esta clasificación se toma en cuenta el grado de madurez de la piña, dando origen a varias categorías que deben ser observadas por el exportador, estas son:

- M1 ¼ de la piña es colorada amarilla
- M2 ½ de la piña es colorada amarilla
- M3 2/3 de la piña es colorada amarilla
- M4 toda la piña es colorada amarilla

Otras referencias bibliográficas establecen solamente las tres primeras categorías, pero esta categorización es de gran importancia ya que define que la fruta M2 es la mas recomendable para el proceso de transportación por mar, como es el caso de este estudio.

### **3.5.1 Necesidades de materia prima**

Para cargar un contenedor es necesario contar con 18.000 kilos de piña, las cuales serán definidas mediante un contrato con el agricultor, estas condiciones son:

- Variedad MD2
- Calibres de 1 a 6
- La fruta debe contar con las características definidas para primera y segunda calidad.
- Empacada en cajas de doce kilos
- Debe ser transportadas en un contenedor refrigerado entre 8 grados y 10 grados, con contenidos de CO2 no mayor al 5% y de O2 no menor al 3% y grado de humedad del 90%.
- El grado de madurez debe ser no mas de M2.

Estas condiciones permitirán asegurar que la fruta resistirá el viaje de 12 a 16 días en el barco para la llegada a su puerto de destino.

### **3.5.2 Identificación de proveedores y cotizaciones**

Se ha identificado como proveedor al señor Carlos Herrera, en la Legua de Pital de San Carlos, quien mediante contrato proveerá al menos 18.000 kilos de fruta semanalmente. El costo del contenedor cargado con 18.000 kilos de fruta en la calidad especificada dependerá del mes en que se realice la compra, así tenemos que para los meses de mayo, junio y julio el precio cae porque se experimenta una sobreoferta, en los meses de noviembre, diciembre y enero el precio alcanza el nivel máximo y el resto del año se puede decir que el precio es estable. Este estudio se realiza en el mes de mayo por lo que el precio por kilo del contenedor empacado, con esquineros, tarimas, los químicos necesario para lavar y procesar la fruta, es decir el único aporte que deberá realizar la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. serán las cajas y las etiquetas solamente. El precio por kilo de piña es de \$0.548, es decir el precio de 18.000 kilos para cargar un contenedor sería de \$9.864.00

### **3.5.3 Compras**

Es necesario comprar las cajas para empaque con el logo, especificaciones técnicas y los colores de la empresa, la empresa seleccionada es COCORISA y el precio de la caja es de \$0.66 para completar un contenedor es necesario comprar 1500 cajas que también es la cantidad mínima de pedido que hace la empresa, para un costo total de \$992.00.

Las etiquetas tienen un costo por millar de 60.000 colones, que incluyen los artes y es la cantidad mínima que puede solicitarse, lo cual representan \$125.00, a un tipo de cambio de ¢477 por dólar.

## **3.6 Tratamiento arancelario**

El tratado de libre comercio con el CARICOM se encuentra en estudio por parte de la Sala Constitucional. El borrador del tratado establece que la partida 0804.30 00 no está contemplado como producto que pueda ingresar a Trinidad & Tobago libre de aranceles. En Costa Rica, la partida arancelaria no tiene que pagar impuestos para la salida del país de la fruta. Sin embargo en el periódico La Nación del día 7 de junio, 2005 se comenta la existencia de un proyecto de ley en la Asamblea Legislativa que pretende cargar con un impuesto de \$0.10 por caja de doce kilos además de otro impuesto de 2.5% del valor FOB en puerto de salida de las exportaciones de piña procesada, esto con el fin de subsanar el deterioro al medio ambiente que produce la actividad piñera en el país. Lo anterior especialmente en cuanto a piña procesada ya que los desperdicios generados en el procesamiento representan un serio problema para la comunidad, sin embargo, este no es el caso del producto que exporta la empresa, aunque si será afectada por el impuesto del \$0.10 por caja de doce kilos.

En el análisis financiero se incluirá un análisis de sensibilidad en caso de que el proyecto de ley que promueve estos nuevos impuestos se convierta en una realidad.

La piña que ingrese a Trinidad & Tobago debe pagar un impuesto del 40% de acuerdo con Laws of Trinidad & Tobago, Customs Act, Chapter 78:01 First Schedule, Effective 1st.

January 2004. Sin embargo una vez aprobado el Tratado de Libre Comercio con Costa Rica, se esperaría que Trinidad & Tobago aplicara para Costa Rica el trato a nación mas favorecida, ya que al existir un Tratado de Libre Comercio con Colombia, donde se importa parte de la piña que llega a este país, en cuyo caso el arancel disminuiría de 40% a 25%.

Así mismo, es de esperar que una vez aprobado el Tratado los comités de revisión, eventualmente estudiarían la posibilidad de incluir la piña como parte del Tratado.

### **3.7 Pretrámite para exportación**

Como parte del dinamismo que el sector exportador ha experimentado en nuestro país, las oficinas gubernamentales involucradas han debido de ajustarse para facilitar el proceso a un sector que provee recursos frescos a una balanza comercial muy deteriorada.

Es por ello que la Promotora de Comercio Exterior implemento el Sistema de Ventanilla Única, (SIVUCE) donde el exportador se registra cumpliendo con ciertos requisitos muy básicos. Las empresas han logrado entre otros:

- Simplificar y agilizar el pretrámite de exportación,
- Centralizar los tramites a través de ventanillas únicas en los diferentes puertos de salida de mercadería
- Automatización del Registro de Exportador

Es importante señalar que el SIVUCE solo opera en aquellos casos cuando el régimen de exportación sea de exportación definitiva, exportación temporal, o del régimen de perfeccionamiento activo.

Mediante SIVUE el exportador puede acceder desde sus propias instalaciones la pagina Web de PROCOMER los 365 días del año y las 24 horas del día, con el fin de generar con el código de exportador que le da una clave de acceso al sistema los Formularios de Exportación Presellados, además que le permite generar el archivo RIS o Requerimiento Integrado para el Sistema Integrado de Aduanas, conocido como el RIS de Aduanas.

Estos documentos para la inscripción en el Registro de Exportadores ya están en poder de la Gerencia de la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A., sin embargo hasta que el Lic. Marvin Mathews complete el proceso de inscripción de la sociedad se podrá realizar este tramite en Procomer. Esto con el fin de contar con el carne de exportador y que la empresa este incorporada en el Registro de Exportadores.

Posteriormente se procederá a confeccionar los formularios de exportación que para el caso del mercado trinitario el documento que operaria seria la declaración aduanera de exportación o DAE, ya que esta se utiliza cuando se realizan exportaciones de:

- Mercancías con destino a terceros mercados
- Mercancías importadas de algún país fuera del área centroamericana con destino hacia Centroamérica.
- Mercancías con destino hacia puertos libres o zonas francas.

Además del DAE es necesario contar con una factura comercial que funciona como título ejecutivo contra el deudor por medio del cual el vendedor establece las condiciones de la venta al comprador, pero además funciona como contrato de venta lo cual establece la cesión de la propiedad de la mercadería del vendedor al comprador. Para el caso del mercado trinitario el idioma debe ser en inglés. Como notas importantes es necesario señalar:

- La fecha de la factura no debe ser posterior a la de la presentación del formulario
- No puede presentar manchones, tachones, ralladuras, ni aplicaciones de corrector líquido.
- Los descuentos se aplican después del valor FOB de la mercadería
- Cuando una factura conste de varias hojas, los totales de peso bruto, valor y cantidad de unidades y de bultos deberán anotarse en la última hoja de la factura, de ahí la importancia del documento que confecciona Tubérculos la Legua denominado manifiesto de embarque.
- No se puede mezclar mercadería con y sin valor comercial, ambas deben ser identificadas en apartes diferentes.
- En el caso de las exportaciones sin valor comercial deberá anotarse la leyenda “sin valor comercial, valor solo para efectos de aduana” y el valor que se anota es el real..
- La factura comercial del exportador es su documento de presentación en el país de destino, por tanto es importante que tener en cuenta al confeccionarla la claridad y no deben existir dudas sobre lo que se esta facturando, tampoco debe presentar tachones, borrones, ni correcciones, evitándole inconvenientes al cliente en el país de destino.

Para concluir los documentos necesarios para la exportación es necesario una certificación del Ministerio de Agricultura donde certifique que la fruta cumple con las normas fitosanitarias exigidas por el Gobierno de Trinidad y Tobago para lo cual se participo en una charla realizada por el Señor Hycliffe Hosein, B Sc. M Sc, del Plant Quarantine Service of Trinidad & Tobago en las oficinas de PROCOMER, en donde confirmo que los puertos oficiales de entrada para el mercado trinitario según el Act 13 of 1975 son Port of Spain y Point Lisas en Trinidad y Scarborough en Tobago. Las importaciones permitidas son específicamente para estos tres puertos donde existe la infraestructura necesaria y los bienes deben ser enviados a una persona o compañía establecida en las islas. El MAG deberá certificar la oportunidad de introducción de enfermedades y pestes, especialmente Hibiscus Mealybug y Citrus Black Fly.

Estos documentos serán los que el transportista presentará en el Puerto de Embarque para que le permitan dejar el contenedor que será cargado en el barco.

### **3.8 Incoterms utilizados**

El avance del comercio internacional y el desarrollo de la Organización Mundial del Comercio, ha evolucionado en términos de conocimiento internacional que han unificado los criterios de todos los países en el mundo con el fin de armonizar el comercio alrededor del orbe. Los incoterms ( por International Chamber of Commerce Trade Terms) son aquellos

términos que definen claramente las obligaciones recíprocas entre los compradores y vendedores en el marco de un contrato de compra venta internacional.

Estas cláusulas que se incluyen en los contratos de compra venta internacional, determinan quien asume los riesgos y gastos hasta el momento de la entrega de la mercancía, es decir entre el comprador y el vendedor. Su importancia radica en que según el tipo de modalidad que se adopte para concretar una entrega de un producto podrán obtener beneficios que están más allá de la venta del bien y del precio propiamente dicho.

Fijan además el momento y lugar en que se producirá la entrega de la mercancía dando origen al hecho generador de la obligación de pago del comprador y de la obligación de entrega del vendedor en las condiciones preestablecidas según los incoterms que se indiquen.

Son básicamente trece incoterms según la edición 2000 del CCI, que se dividen en cuatro grandes grupos:

- Grupo E: en el local del vendedor. **EXW** o Ex Works, es decir el producto es entregado en la fábrica, por lo que el comprador asume la responsabilidad por transportar el producto hasta el lugar de destino. En la factura debe indicarse EXW el nombre del lugar donde debe entregarse el producto.

- Grupo F: entregado sin cubrir el transporte que es elegido por el comprador.  
**FCA** Free Carrier Libre o franco al transportista donde el vendedor pone a disposición del transportista el producto.

**FAS** Free Alongside Ship o Libre al costado del barco en donde la responsabilidad del vendedor termina cuando pone la mercancía al costado del buque.

**FOB** Free on Board o Libre de Cargo a Bordo, el vendedor es responsable por todos los tramites y manejo de la carga hasta que el producto sea colocado en el buque en el puerto de embarque. De ahí en adelante la responsabilidad es del comprador que deberá asumir a partir de este momento todos los daños o pérdidas.

- Grupo C: pagando el transporte principal.

**CFR** Cost and Freight o Costo y Flete del de el vendedor cubre los gastos y flete para llevar la mercancía al puerto de destino acordado, cubriendo los gastos de exportación y embarque, no incluye los riesgos del transporte. El comprador recibe el bien en el puesto de destino y se encarga de la descarga y además trámites de importación en la factura se anota el puerto de destino.

**CIF** Cost, Insurance and Freight, Costo, seguro y Flete, el vendedor adquiere las mismas responsabilidades del termino CFR a las que suma la del seguro marítimo para cobertura de daños y pérdida del producto, contratando el seguro y pagando la prima. El comprador asume la responsabilidad por la mercancía desde el momento en que ésta abandona el barco en el puesto de destino. Se debe indicar el nombre del puerto de destino en la factura.

**CPT** o Carried Paid to o transporte pago hasta donde el vendedor contrata el transporte y paga por este hasta el destino convenido, cubriendo los tramites aduaneros y los daños y pérdida hasta el momento de la entrega del producto. El comprador recibe el bien en el puerto de destino pagando por la descarga y asumiendo los daños y pérdidas, así como cualquier gasto adicional desde que la mercancía fue entregado al transportista. Debe indicarse el nombre del lugar de destino.

**CIP** Carriage and Insurance Paid, transporte y seguros pagados. El vendedor asume las obligaciones del termino CPT mas el costo del seguro por daños y perdidas de la mercancía durante el transporte. El comprador tiene las mismas obligaciones del punto anterior menor el seguro. Al igual que en CPT, debe indicarse el lugar de destino.

- Grupo D: el vendedor cumple con entregar el producto en la frontera pero además antes de la aduana del país vecino asume todos los trámites de exportación, transporte y otros hasta el lugar convenido y la entrega del bien. **DAF** Delivered at Frontier.

La importancia del incoterm definido por el cliente es de suma importancia para la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. ya que definirá el precio de venta final, incluyendo los costos adicionales por transporte, seguros, etc. Estos costos serán adicionados al precio de venta final que deberá pagar el comprador. En términos generales la empresa tendrá por política vender bajo condiciones CIF, sin embargo si se considera que se está en presencia de un excelente cliente se analizará el costo adicional que será trasladado al cliente en el precio de venta.

Para efectos del análisis financiero se tendrá como precio de venta con los costos que se obtienen en el incoterm CIF Puerto España o Point Lisas. Cualquier cambio en el incoterm, provocaría un cambio en el análisis de los costos y consecuentemente en el precio del producto.

### 3.9 Transporte y seguros

Con el fin de determinar el costo del transporte al Puerto España o Point Lisas, se procedió a solicitar una cotización para el transporte marítimo a las siguientes empresas:

Nombre de la Empresa	Contacto	Teléfono
Agencias Kabat	Dilsia Navarro	443-7733
Rex Internacional	Marlon Serrano	209-7000
Seaboard Marine	Esmeralda Castro	233-6122
Agencia de Carga MC	Eyleen Alvarez	297-3797

La cotización solicitada correspondía al transporte desde La Legua en Pital de San Carlos hasta Puerto Moin, la carga del contenedor en el barco, y el transporte marítimo hasta Puerto España. Además, se solicitó un contenedor refrigerado que pudiera cargar 18000 kilos, con temperatura de 10 grados a 12 grados.

Se solicito la cotización considerando condiciones CIF Puerto España de manera que tomará en cuenta los gastos de seguros y con el detalle de el tiempo de arribo entre Puerto Moin hasta Puerto España, así como la periodicidad con la que se podría contar con este servicio.

Las respuestas fueron muy consistentes en cuanto a precio, ya que el costo del transporte promedio es de \$1.500,00, los seguros \$100 y gastos adicionales de la agencia aduanal en el trámite de las pólizas de exportación de \$100, en total el precio del flete con seguros y

comisiones a la agencia de aduanas es de \$1.700,00. Adicionalmente se obtuvo información sobre la periodicidad del servicio la cual es semanal, y el tiempo que le toma al barco llegar de Puerto Moin a Puerto España es de 16 días.

## Capítulo IV

### Organización

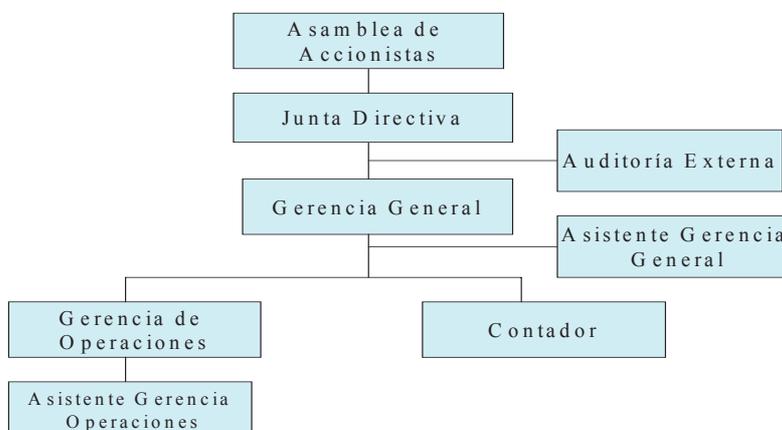
#### 4.1 Objetivos de la Organización

En lo referente a la organización la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. tiene como objetivo distribuir de manera eficiente las labores de manera que con un número pequeño de empleados, se puedan realizar todas las tareas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización, sin embargo, es necesario que la organización mantenga una comunicación asertiva y una excelente relación interpersonal, ambos serán los pilares del clima organizacional que la empresa requiera con el fin de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

#### 4.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. se presenta en el siguiente organigrama de la empresa:

*Agroexportadora de Tiquicia S.A.  
Organigrama*



Este organigrama representa los objetivos de la empresa de mantener una estructura pequeña, que soporte las labores y que conforme se incremente el volumen de las exportaciones pueda pensarse en aumentar el número de empleados, sin embargo esto no sería prudente hasta que la empresa se consolide dentro del mercado de exportaciones, por lo que, dicha estructura podría estar vigente en la organización por los próximos tres años. Aunque no se descarta un crecimiento mayor de lo esperado, en cuyo caso debería de incrementarse por lo menos en un empleado más los asistentes de operaciones, encargándole a cada uno, un país específico, con el fin de que atienda la cartera de clientes por país.

Se visualizan tres grandes áreas funcionales dentro de la organización que son la Gerencia General, la Gerencia de Operaciones y la Contabilidad.

En cuanto a la Gerencia General sus labores son más políticas de manera que representará la empresa ante las instituciones públicas que así lo requieran, ante los clientes y será la máxima autoridad dentro de la empresa y sus empleados, definirá los planes estratégicos y de ventas con la gerencia de operaciones.

La Gerencia de de Operaciones con su equipo tendrá dos grandes áreas de acción, la de ventas con la Gerencia General ya que es conocedor del producto y sus detalles técnicos, pero además el área de asistencia de la Gerencia se encargará de la parte de logística, empaque y carga de contenedores, así como la coordinación con la agencia aduanal del cliente y con los transportistas locales.

El área de contabilidad, será la responsable de la compilación y reportes contables, las cuales reportará a la Gerencia General.

### **4.3 Funciones específicas por puesto**

En cuanto al área de la Gerencia General y la asistente tendrán como objetivo mantener la empresa en marcha y realizar la labor de atender las instancias gubernamentales tales como Procomer, Ministerio de Trabajo, Caja Costarricense del Seguro Social, Ministerio de Comercio Exterior, Dirección General de Tributación Directa, etc. Pero además con el Gerente de Operaciones coordinará las visitas a clientes en el exterior. Para ocupar la Gerencia de la empresa es necesario contar al menos con cinco años de experiencia en una empresa exportadora y poseer grado académico de maestría en el área de Comercio Internacional. Perfecto manejo del idioma inglés y de paquetes de cómputo.

La asistente de Gerencia tendrá a su cargo las labores de realizar los pagos a proveedores, pago de servicios públicos, coordinará las necesidades de suministros y equipos de oficina con las otras áreas de la organización, confirmará los pagos de los clientes hechos mediante depósitos en las cuentas corrientes de la empresa tanto a nivel local como en las cuentas corrientes del exterior. Colaborará en la parte logística de los viajes de los gerentes tales como compra de tiquetes, reservaciones de hoteles, coordinar citas con clientes, etc. Recibirá la documentación de la empresa y la distribuirá de acuerdo al área funcional que se trate.

Coordinará las visitas a las ferias de los gerentes, llevará el control de vacaciones, y expedientes de los empleados, a solicitud de la gerencia coordinará el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificando a los prospectos para los puestos y su acercamiento a la empresa para entrevistas.

Para ocupar el puesto de asistencia de gerencia es necesario contar con un título de secretaria de un colegio técnico vocacional y deberá estar cursando una carrera en administración de negocios con énfasis en recursos humanos, preferiblemente que sea de sexo femenino y con

al menos cinco años de experiencia en puestos similares. Es necesario también que tenga conocimientos en los sistemas de word, excel, internet, etc. Y que cuente con conocimientos medios en el idioma inglés, así como tener licencia de conducir al día.

Referente al área de la Gerencia de Operaciones tendrá como objetivo el cierre de las ventas con la Gerencia General y con el asistente la coordinación con las empresas emparadoras de la fruta, así como el seguimiento de los furgones hasta que el cliente recibe a su entera satisfacción el producto que solicitó.

Los requisitos necesarios para ocupar el puesto de Gerencia de Operaciones es tener experiencia de al menos dos años en una empresa exportadora, tener grado académico de ingeniero en agronomía, industrial o civil. Dominio del idioma inglés y de paquetes de cómputo, así como licencia de manejo al día.

La Gerencia de Operaciones tendrá como tareas las siguientes:

- Realizar visitas a los clientes con la Gerencia General
- Cerrar las ventas con la Gerencia General
- Coordinar todo el necesario para la exportación, permisos, trámites ante las instituciones del Gobierno, etc.
- Coordinar todo lo necesario con los productores para la entrega en empaadora
- Coordinar con la empresa empaadora tiempos de entrega, fechas de envío de contenedores, girar órdenes de pago para la asistente de gerencia.
- Coordinar con las empresas transportistas, y las agencias de aduanas del cliente

En cuanto al asistente de operaciones tendrá como responsabilidad coordinar con la gerencia para que las labores asignadas a la misma sean realizadas de acuerdo a las expectativas de tiempo y calidad, así como darles seguimiento paso a paso, de manera que haya un cliente satisfecho detrás de cada embarque. Deberá tener como requisitos hablar el idioma inglés, manejar paquetes de cómputo, y tener licencia de conducir al día.

Bajo la responsabilidad de la Gerencia de Operaciones estará la de coordinar con el Ingeniero encargado del control de calidad en la planta empaadora, este Ingeniero operara con la empresa bajo la modalidad de servicios profesionales, su labor será esperar a que llegue el productor a la planta empaadora y velar y certificar que el proceso de empaque cumpla con los requerimientos técnicos y fitosanitarios que exige el MAG. A este profesional se le cancelara un monto de \$100 por contenedor supervisado.

Para el área de contabilidad, el objetivo primordial será confeccionar los reportes financieros que solicite la Gerencia General, pero además deberá confeccionar los reportes para las instituciones del Estado que así lo soliciten, presentar los reportes a la Dirección General de Tributación Directa y colaborar con la firma de auditores que elija la Junta Directiva.

El contador debe ser un Contador Público Autorizado, con al menos cinco años de experiencia y será contratado mediante servicios profesionales, al cual se le requerirá que por lo menos frecuente dos veces a la semana a la empresa para recopilar y tabular la información necesaria para la presentación de informes.

## **4.4. Capacitación de personal**

### **4.4.1. Reclutamiento**

La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A., cuenta para iniciar operaciones con el personal idóneo, de manera que prescindirá del proceso de reclutamiento.

Sin embargo se establece como procedimiento para el reclutamiento, dependiendo del tipo de personal de que se hable pero en términos generales sería:

- Nivel Gerencial: se establecería contacto con las universidades, anuncios en el periódico.
- Nivel Asistencial: se contactaría con colegios técnicos profesionales del área metropolitana, universidades, o anuncios en el periódico.

### **4.4.2. Selección**

Una vez identificados los prospectos mediante el currículum que de previo ha sido entregado en la empresa, además de un formulario de solicitud de empleo que de previo ha sido completado por el interesado, la Asistente de Gerencia tendrá un plazo de no más de una semana para verificar la veracidad de los documentos entregados por el prospecto. Una vez verificados los datos entre la Asistente de Gerencia y la Gerencia General se procederá a seleccionar a los candidatos que les parezcan idóneos para el puesto ya que cumplen el perfil solicitado, estos candidatos serán entrevistados por el Gerente del área en que se desempeñaran.

### **4.4.3. Contratación**

Una vez seleccionado el candidato, se procede a comunicarle vía telefónica que se presente a las oficinas a aportar fotocopia de la cédula de identidad, para realizar su inclusión dentro de la planilla que se reporta a la Caja Costarricense del Seguro Social, así mismo se le pedirá al nuevo empleado la firma de un contrato de confidencialidad que ha sido diseñado por el abogado de la empresa y que entre otros establecerá la confidencialidad del producto, del proceso de venta, formas de pagos, precios, etc. Se le indicará el salario, el medio de pago del mismo, las prestaciones laborales a las que tendrá derecho y el horario de trabajo. Además se le indica el día en que deberá apersonarse para el proceso de inducción, fecha posterior de común acuerdo con el Gerente del área se le indica la fecha en que iniciará labores en la empresa.

### **4.4.4. Inducción**

La Asistente de Gerencia comenzará el proceso de inducción, contará con toda una mañana para explicar la misión, visión y objetivos de la empresa, área de ubicación del nuevo empleado, equipo y material a cargo del nuevo empleado, presentación del nuevo empleado entre sus compañeros y recorrido por las instalaciones de la empresa.

Por la tarde el Gerente de Área procederá a explicarle las tareas que deberá desempeñar, lo que espera de su nuevo subalterno, los procedimientos del área en que se va a desempeñar, etc.

#### **4.5. Desarrollo de Personal**

La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. tiene por política de recursos humanos contratar personal adiestrado, es decir con los conocimientos y entrenamiento básicos para el desempeño de sus funciones dentro de la compañía. Sin embargo, el cambiante entorno en cuanto a regulación, normas y procedimientos para exportación, bioterrorismo, etc. considera de importancia estratégica mantener a su personal capacitado en materia de exportaciones y lo que las mismas representan.

Dicho plan será diseñado después del primer año de operaciones de la empresa, con el fin de mantener al personal con los conocimientos técnicos más recientes en materia de exportaciones. Se establece de esta manera ya que sobre la marcha se establecerá la necesidades que tiene el personal de capacitarse y en las áreas más débiles, sin embargo la empresa no dispondrá de recursos para capacitación en cuanto a los requisitos mínimos que el puesto está obligado a tener.

#### **4.6 Administración de sueldos y salarios**

Con los diferentes puestos definidos con sus respectivas tareas así como los requerimientos del perfil del empleado para ese puesto, se debe determinar un salario justo y de acuerdo con las habilidades del perfil solicitado al empleado.

En la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. se investigó acerca de la remuneración de los dos grandes grupos de empleados con que contará la empresa en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el Consejo Nacional de Sueldos y Salarios, teléfono 256-2221 y se logró conocer la ausencia de un salario definido para el área gerencial, sin embargo si hay datos para un trabajador especializado, es decir un empleado que no tiene un título universitario pero que está estudiando una carrera universitaria que sería el caso de los asistentes, el dato obtenido es de ¢5.377.00 diarios, o sea que el salario mensual sería multiplicando este monto por treinta días, sean ¢161.310.00 para los asistentes.

Como política la empresa cancelará el monto estipulado por el Ministerio de Trabajo más un incremento del 10% adicional, por lo tanto el salario para este puesto sería ¢177.620.00 mensuales más las respectivas cargas sociales.

En cuanto a los gerentes se cancelará un salario de ¢500.000.00 mensuales, más las respectivas cargas sociales.

Las cargas sociales que debe cancelar el patrono a los distintos entes gubernamentales son:

- |                             |      |
|-----------------------------|------|
| ➤ Invalidez, Vejez y Muerte | 14%  |
| ➤ Banco Popular             | 0.5% |

➤ Inst. Mixto de Ayuda Social	0.5%
➤ Inst. Nacional de Aprendizaje	1.5%
➤ Asignaciones Familiares	5%
➤ Fondo de Capitalización Laboral	3%
➤ Pensión Complementaria	1.5%
Total	26%

El presupuesto de salarios sería el siguiente:

PUESTO	SALARIO	CARGAS SOC.	TOTAL
Gerente General	¢ 500.000,00	¢ 130.000,00	¢ 630.000,00
Gerente de Producción	¢ 500.000,00	¢ 130.000,00	¢ 630.000,00
Asistente de Gerencia	¢ 177.620,00	¢ 46.181,20	¢ 223.801,20
Asistente de Producción	¢ 177.620,00	¢ 46.181,20	¢ 223.801,20
<b>TOTAL SUELDOS MENSUALES</b>	<b>¢ 1.355.240,00</b>	<b>¢ 352.362,40</b>	<b>¢ 1.707.602,40</b>
<b>Tipo de Cambio \$1=¢477</b>	<b>\$2.841.17</b>	<b>\$738.70</b>	<b>\$3.579.87</b>

Así mismo debe incluirse dentro de este presupuesto el gasto por la póliza de riesgos del trabajo, que al día de hoy por el número de empleados y el nivel de siniestralidad que puedan tener, está en 1.25% sobre el monto bruto de la planilla es decir serían ¢16.940.00, lo cual representan \$35.51, a un tipo de cambio de ¢477 por dólar.

Dentro del presupuesto debe contemplarse también el gasto de acuerdo al contrato que se firmara con el contador por sus servicios profesionales serían ¢50.000.00 mensuales lo cual representan \$104, a un tipo de cambio de ¢477 por dólar.

Además se contempla las provisiones por vacaciones, aguinaldo y cesantía de la siguiente manera: vacaciones 4.33%, aguinaldo 8,33% y cesantía 5.33%

#### 4.7 Evaluación del desempeño

Es necesario que la empresa cuente desde sus inicios con políticas y formatos para la evaluación del desempeño de los empleados en la empresa. Es necesario porque afecta directamente la eficiencia de la empresa y la calidad del servicio a los clientes. Sin embargo al ser una empresa nueva no existen elementos que deban ser mensurables respecto a la labor que la empresa espera de sus empleados.

Como política la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. deberá desarrollar en un plazo no mayor de seis meses una vez realizada la primera exportación, un esquema o formato de los puntos que deben ser evaluados a cada trabajador de la empresa antes de que finalice el primer año de labores de la empresa. Dicho formato o esquema de evaluación será diseñado por el Gerente de Producción y la Gerente General.

#### **4.8 Relaciones de trabajo**

Para mantener un clima organizacional que refleje los valores de la organización se tomarán como prácticas sanas de los empleados las siguientes:

- Se prohíbe el fumado de los empleados en la empresa
- No se permite el acceso a internet con fines personales
- El vestido del personal femenino puede ser vestido o enagua la cual no debe ser más arriba de la rodilla, y pantalón el cual no debe ser ajustado, y bajo ninguna circunstancia podrá ser de material transparente. El pelo no podrá ser teñido en colores rojo, amarillo, etc.
- El personal masculino deberá utilizar camisa de vestir y pantalón holgado.
- El horario de trabajo deberá ser respetado en todo momento, con una hora de almuerzo sin tiempo para café, el cual podrá ser disfrutado por el empleado en su lugar de trabajo.
- No se permite la venta de rifas, bingos, etc.
- Se considerará causal de despido el uso de vocabulario inapropiado ya sea para dirigirse a los compañeros o las jefaturas.
- Cualquier disposición que la Gerencia estime necesaria

#### **4.9 Marco legal de la organización**

En el proceso de constitución de esta empresa se han tomado como marco de referencia para constituirla legalmente los siguientes:

1. Los socios serán la Gerente General y el Gerente de Operaciones.
2. Los socios aportarán un total de \$10.000 cada uno, es decir el capital social con que contará para iniciar operaciones será de \$20.000
3. La representación legal, judicial y extrajudicial la tendrá la Gerente General.
4. Los gastos legales de constitución de la sociedad ascienden a la suma de ¢35.000.00 convertidos a un tipo de cambio de ¢477 por dólar serian en total \$ 74, cancelados al Lic. Marvin Mathews Edwards, quien fungirá a su vez como Agente Residente sin honorarios fijos establecidos, solamente, cuando se utilicen sus servicios como notario o abogado.
5. Se realizarán las respectivas reservas para el pago de aguinaldos, prestaciones laborales, etc. A razón de un doceavo mensual del monto total que se debe cancelar en prestaciones a los empleados.

## *Capítulo V*

### *Evaluación Financiera*

#### **5.1 Objetivos del área contable**

La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. pretende contar con informes contables que le permitan tomar decisiones acertadas con la información de los mismos.

Es por ello que se propone como objetivos del área contable los siguientes:

- Objetivo general: Desarrollar un sistema contable ordenado que brinde información oportuna y confiable a la Gerencia, con reportes claros y precisos que muestren la posición financiera de la empresa en todo momento, lo cual le permitirá tomar decisiones acertadas.
- Objetivo de corto plazo: Establecer las necesidades de liquidez que la empresa necesitará para iniciar labores y realizar la primera compra y despacho de un contenedor de piña hacia el destino final en Trinidad y Tobago.
- Objetivo de mediano plazo: Mantener control sobre los reportes financiero y flujos de efectivo mediante la evaluación de los indicadores financieros con el fin de brindar un adecuado retorno a los inversionistas de la empresa.

#### **5.2 Sistema contable de la empresa**

Conocedores de la importancia del control de los reportes contables para el oportuno y sano manejo de la empresa se contratará un contador, el cual deberá presentar semanalmente reportes a la gerencia.

##### **5.2.1 Contabilidad de la empresa**

El contador de la empresa deberá presentarse al menos dos veces a la semana, con el fin de mantener actualizados los reportes contables semanalmente, la responsabilidad estará en el CPA Johnny Solís Montero, quien devengará mensualmente por servicios profesionales la suma de ₡50.000.00, lo cual representan \$104.00, a un tipo de cambio de ₡477 por dólar.

##### **5.2.2 Catálogo de cuentas**

La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. según lo solicitado al contador Sr. Solís tendrá un catálogo de cuentas para el registro contable el cual puede ser revisado en la parte de anexos.

### 5.2.3 Software a utilizar

El paquete de software que se utilizará será aportado por el Señor Solís quien lo ha diseñado y es de su uso personal, como parte de la contratación el Señor Solís aportará el mismo para el uso discrecional de la empresa.

## 5.3 Flujo de Efectivo

En esta parte del estudio se trata de identificar los diferentes costos en que la empresa debe incurrir para determinar con los ingresos o entradas la viabilidad del proyecto.

### 5.3.1 Costos y gastos

Se entiende como costo o gasto los flujos de dinero que la empresa eroga con el fin de generar los ingresos. Para la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. el detalle de los gastos y costos que debe incurrir para generar los ingresos se detallan en el siguiente cuadro:

Costos variables	Costos fijos
Cajas Etiquetas Compra de fruta Transporte (Puerto Moin) Transporte (Puerto Destino) Seguros	Salario Gerente Producción Salario Asist. Producción Mantenimiento de Vehiculos Impuestos de Renta Impuesto de Internamiento
Gastos Variables	Gastos Fijos
	Gastos de Constitución Equipo de oficina Materiales y Papelería de Oficina Gastos de Emisión Permisos Espec. Sueldos de Gerente General Sueldos de Asist. Gerencia Gral. Cargas Sociales Electricidad Teléfonos Gasolina  Renta de Oficinas Alimentación Funcionarios Peajes  Aguinaldos Vacaciones Cesantía

### **5.3.2 Capital social**

La empresa cuenta con un aporte de capital social de \$20.000, que aportaran los socios Arcia con \$10.000 y Reddecliff con otros \$10.000, es decir que tendrán una participación social de 50% cada uno. La empresa no solicitara ningún crédito, necesidades adicionales de efectivo serán aportadas por los socios como capital social adicional, conforme la empresa lo vaya requiriendo.

### **5.3.3 Crédito**

Dado que las condiciones par solicitar un crédito empresarial requieren en Costa Rica necesariamente que la empresa cuente con al menos un estado financiero auditado y ya que la empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. esta comenzando a operar, no califica para un crédito bancario o de cualquier otra institución, por lo que dicha alternativa estará totalmente descartada por lo menos durante el primer año de operaciones de la compañía.

### **5.3.4 Entradas**

Las entradas de la empresa serán exclusivamente por ventas al exterior de contenedores completos de fruta fresca, ya que la empresa no considera como posibilidad consolidar carga por los problemas que esto conlleva, y al ser un producto perecedero el problema se vuelve de mayor magnitud. De tal manera que esta será la única fuente de ingresos de la empresa, no se descarta que conforme el proceso arranque alternativas de comercialización puedan ser analizadas. Por las entrevistas hechas a los agricultores de la zona, los márgenes de comercialización se llevo a la conclusión que los márgenes de comercialización para la venta están entre \$0.30 por kilo y \$0.12 en los niveles mas bajos que han podido experimentar. La caja de doce kilos tiene un costo de \$7 o \$0.583 por kilo para el mes de mayo y en agosto repunta el precio llegando a niveles de \$8 o \$0.666 por kilo. La empresa tomará como política mantener márgenes de entre \$0.25 para los primeros contenedores que se vendan durante los primeros seis meses, y analizar nuevamente para los segunda parte del año, esto con el fin de mantener flexibilidad pero sin descuidar la parte de atención al cliente.

Así las cosas, el precio de venta será para el mes de agosto donde el costo de la caja de doce kilos será de \$8 o de \$0.666 por kilo la empresa la comercializara a un precio de \$11 por la caja de doce kilos o \$0.916 por kilo. Por lo que el precio de un contenedor valor FOB Puerto Moin será de \$16.500 entre los meses de agosto a diciembre. Pero en los meses de enero a julio el precio será de \$7 la caja de doce kilos y \$0.583 por kilo, así las cosas para estos meses el precio de venta pasara a \$10 por caja de doce kilos y \$0.833 por kilo empacado y el contenedor \$15.000.

A estos precios debe adicionársele el costo del flete, seguros y comisiones a la agencia aduanal de \$1.700, para un total de \$18.200 en temporada alta y \$16.700 en temporada baja. Al ser dos contenedores mensuales se multiplica este monto por dos.

El detalle de entradas para el primer mes de operaciones de la empresa seria el siguiente:

Concepto	Monto
Ingreso por ventas de Agosto-Diciembre	\$36,400
Capital Social	\$20,000
<b>Total</b>	<b>\$56,400</b>

Para los meses siguientes el único ingreso que se percibiría sería el de ventas de dos contenedores mensuales, el detalle es el siguiente:

Concepto	Monto
Ingreso por ventas de enero a julio	\$33,400
<b>Total</b>	<b>\$33,400</b>

### 5.3.5 Salidas

Las salidas de efectivo o cualquier pago que la empresa deba realizar para realizar los ingresos de dinero. Estos pagos se detallan en el siguiente cuadro:

Equipo de Oficina	3,017
Página Web	500
Sueldos y salarios	2,585
Cargas Sociales CCSS	994
Aguinaldo	
Alimentación, Hospedaje, Peajes y Parqueos	222
Servicios Profesionales	403
Servicios Públicos	100
Papelería y Útiles de Oficina	100
Gastos de Exportación	3,400
Materiales de Empaque y Embalado	2,236
Compras de fruta	23,976
Suministros	20
Mantenimiento de Vehículos	0
Combustibles y Lubricantes	100
Alquileres	250

En cuanto al equipo de oficina se estima la compra de dos computadores básicas con un costo unitario de \$850 para un total de \$1.900, una computadora usada laptop por un monto de \$850, una impresora con un costo \$100 y un fax con un costo de \$167.

El costo del diseño y puesta en marcha de la página Web fue cotizado por un monto de \$500.

Los sueldo y salarios incluyen la parte operativa de planta, es decir las dos gerencias y los dos asistentes. En cuanto a las cargas sociales corresponde al pago que debe hacer la empresa a la Caja Costarricense del Seguro Social. El aguinaldo corresponde al pago del décimo tercer mes que exige la regulación costarricense a este personal de planta.

En la parte de alimentación, hospedaje y peaje, corresponde a una visita al mes que deberá realizar el gerente de Producción a la zona de compra, empaque y despacho del producto. De la misma manera se contempla el gasto de al menos dos noches al mes que el Gerente de Producción deba pasar en la zona. Dentro del mismo rubro se contempla la visita cada seis meses del Gerente General al país donde se realicen las exportaciones, con el fin de mantener contacto directo con los clientes.

En el rubro de servicios profesionales se estima el pago al Ingeniero encargado del control de calidad, al ser dos contenedores el pago sería de \$200 mensuales. También se estima el pago de la constitución de la empresa en \$74, el pago de mantenimiento de la página Web en \$25, y \$105 por pagos mensuales de los servicios del contador.

Se estima el pago de servicios públicos y compras de papelería en \$100 para cada rubro. Los gastos de exportación que incluyen el flete de la empacadora hasta Puerto España en Trinidad y Tobago por \$1.700 cada contenedor, pero al ser dos contenedores al mes el monto se duplica.

El detalle del pago de embalaje corresponde a las cajas y las etiquetas, las cuales serán entregadas a la empresa empacadora.

La compra de la fruta se ha proyectado con base en los precios en temporada alta y baja, además se toma en cuenta que serán dos contenedores los que serán exportados.

Las erogaciones de efectivo concluyen con los pagos por suministros y combustibles y lubricantes. Los alquileres corresponden al local que la empresa utilizará para el uso del personal y también será el domicilio legal de la compañía.

### **5.3.6 Proyección del flujo de efectivo**

Al proceder a proyectar las entradas y las salidas de efectivo se obtienen los flujos netos de efectivo, con los cuales se procede a evaluar el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. Se puede revisar el mismo en el Anexo No. 1 en la parte de Anexos.

## **5.4 Estados financieros proyectados**

### **5.4.1 Estado de resultados**

Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A.  
Estado de Pérdidas y Ganancias  
Del Período No.1 al Período No.12

**INGRESOS**

Ingresos por Exportaciones Pina	415,800	
Otros Ingresos	0	
<b>Total Ingresos</b>		415,800

**Menos**

Costo de Producción		365,550
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>		50,250

**Menos**

**Gastos de Administración**

Sueldos y salarios	17,047	
Cargas Sociales	4,432	
Seguros	18	
Aguinaldo	1,420	
Cesantía	909	
Vacaciones	738	
Alimentación, Hospedaje, Peajes y Parqueos	1,500	
Depreciación	603	
Servicios Profesionales	2,436	
Servicios Públicos	1,200	
Papelería y Útiles de Oficina	1,200	
Suministros	240	
Mantenimiento de Vehículos	0	
Combustibles y Lubricantes	1,200	
Alquileres	3,000	
<b>Total Gastos de Administración</b>		35,943

**Mas (menos)**

**Ingresos y Gastos Financieros**

Intereses	0	
Comisiones Bancarias	0	
<b>Total Gastos Financieros</b>		0
<b>Utilidad del Período</b>		14,307

## 5.4.2 Balance general

Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A.		
BALANCE DE SITUACIÓN		
AL PERIODO No. 12		
<b>ACTIVOS</b>		
Activos Circulante:		
Caja	0	
Scotia Bank	35,681	
Banco Nacional	0	
Cuentas por Cobrar	0	
Documentos por Cobrar	<u>0</u>	
<b>Total Activos Circulantes</b>		<b>35,681</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Equipo de Oficina	3,017	
Depreciación Acumulada de Eq. De Oficina	<u>603</u>	
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>2,414</b>
<b>Otros Activos</b>		
Seguros pagados por adelantado	0	
Página Web	<u>500</u>	
<b>Total Otros Activo</b>		<b>500</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>38,595</u></b>
<b>PASIVO Y CAPITAL SOCIAL</b>		
<b>Pasivo Circulante:</b>		
Cuentas por Pagar Proveedores	0	
Sueldos por pagar	0	
Gastos Acumulados por Pagar	994	
Intereses por pagar	<u>0</u>	
<b>Total Pasivo Circulante</b>		<b>994</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>		
Documentos por Pagar Largo Plazo	0	
Dividendos por Pagar	<u>0</u>	
		<b>0</b>
<b>Pasivo Laboral (Otros)</b>		
Provisiones Laborales		<b>3,293</b>
<b>Capital Social</b>		
Capital Social	20,000	
Utilidades Retenidas	0	
Utilidades del Periodo	<u>14,307</u>	
<b>Total Capital Social</b>		<b>34,307</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL SOCIAL</b>		<b><u>38,595</u></b>

## 5.5 Indicadores financieros

Con los estados financieros proyectados se procedió a calcular las razones financieras que se presentan en el siguiente cuadro:

Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. Indicadores Financieros Al periodo No. 12		
Prueba de Liquidez	Activo Circulante/ Pasivo Circulante	36
Capital de trabajo	Activos Totales-Pasivos Totales	34,307
Rotación del Activo total	Ventas Netas/Activo Total	11
Rentabilidad s/ ventas	(Utilidad Neta/Ventas Netas)*100	3.44%
Rentabilidad s/ Activo total	(Utilidad Neta/Activo total)*100	37.07%
Rentabilidad s/ capital	(Utilidad Neta/Capital)*100	71.53%

La prueba de liquidez demuestra que la empresa cuenta con treinta y seis veces de activos para cancelar sus pasivos, lo cual plantea que en determinados momentos por el ciclo de negocios de la empresa habrá un exceso de efectivo que desde ya se recomienda invertir en overnights o en fondos de inversión a la vista, eventualmente si el periodo en que los fondos se encuentran ociosos supera una semana sería recomendable incursionar en alguna recompra u operación de compra de operaciones a la vista con algun Puesto en la Bolsa Nacional de Valores.

En lo referente a la razón financiera del capital de trabajo, confirma lo anotado anteriormente, ya que el capital de trabajo es suficiente para cubrir las compras de inventario para un mes, lo cual es bastante sano, sin embargo los socios deberían prever la posibilidad de nuevos clientes e incrementos de la necesidad de mayor capital de trabajo para nuevas exportaciones.

La rotación del activo total es bastante sana, sin embargo se debería confirmar con el promedio de la industria, aunque no existen benchmarking para microempresas exportadoras, no hay posibilidad de comparación. Sin embargo, esta razón financiera establece que la ventas netas representaron once veces el activo total, lo cual puede indicar que la empresa rotó casi al menos una vez al mes un monto similar a su activo total, lo cual es bastante positivo para una empresa pequeña que esta incursionando en el mercado.

La rentabilidad sobre las ventas es baja, sin embargo, aunque no se tiene datos de la industria, se evidencia la naturaleza de la empresa en cuanto a que compra un inventario que ya esta vendido y procede a realizar la cobranza, de manera que el margen es bajo porque el riesgo es bajo. Al comparar esta razón financiera con la rentabilidad del activo

total con respecto a las utilidades se presenta una mejora sustancial ya que es de 37% , es decir la empresa incremento sus utilidades en un 37% con respecto a los activos totales, lo cual coloca a la empresa como muy rentable. Lo anterior se confirma con la razón de rentabilidad sobre el capital o aportes de los socios, la cual es del 71.53%, esto quiere decir que los empresarios obtuvieron un rendimiento de sus aportes con respecto a las utilidades obtenidas de un 71.53%. Esto es un dato muy favorable, ya que los dueños de la empresa tienen como alternativa la compra de un bono o alguna otra opción de inversión, sin embargo colocar el dinero en este negocio del generara un 71.53% de rentabilidad, lo cual es difícil de mejorar, por lo que se recomienda la puesta en marcha de este proyecto.

### **5.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras**

Como primer elemento de los supuestos utilizados es que todas las proyecciones se han hecho en dólares de los Estados Unidos de América, con el fin de hacer consistente el análisis con los ingresos recibidos, además que el análisis se realiza en forma pesimista ya que los pagos de algunos gastos que se realizan en colones, conforme el tiempo transcurre se ven afectados por la devaluación sin embargo para el análisis se mantienen iguales.

En cuanto a las ventas se toma como supuesto que serán de contado y los precios serán CIF, de manera que el furgón sale de Pital de San Carlos antes del día quince del mes con el fin de que el pago se realice antes de que finalice el mes, por tanto se puede afirmar que la estructura administrativa contara con dos semanas al mes para identificar nuevos mercados y definir estrategias para acceder a ellos. La empresa no estima conveniente implementar políticas de crédito en el primer año de operaciones, sin embargo, no es un elemento que se descarta para el segundo año de operaciones.

Se han definido como meta la exportación de dos furgones ya que de esta manera se cubren los costos fijos, pero además se producen utilidades para la empresa. En realidad del análisis financiero se puede concluir que para alcanzar el equilibrio la empresa debería exportar aproximadamente un furgón y cuarto es decir 1.25 furgones, sin embargo, ello no es posible ya que debería consolidarse la carga lo cual no es recomendable en productos frescos ya que corre el riesgo de que la otra parte de la carga pueda ser contaminante para la fruta y altere sus características con la pérdida total de la carga.

Los escenarios planteados hasta esta parte del proyecto han sido tomando en cuenta situaciones normales o realista en que la empresa se ha propuesto como metas, sin embargo se sensibilizará el proyecto con el fin de incorporar un escenario pesimista y otro optimista.

### **5.7 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno**

Bajo el escenario indicado en el Anexo No. 1 se obtiene como valor actual neto un monto de \$13.405.00 lo cual es un numero positivo y mayor que 1, por lo cual se manifiesta la viabilidad financiera del mismo. El análisis fue hecho tomando en cuenta una tasa de indiferencia de un 10% que los inversionistas podrían obtener como rendimiento anualizado en una inversión a través de un Puesto de Bolsa en la Bolsa Nacional de Valores o en otro proyecto.

La tasa interna de retorno del proyecto es de 29.80%, se puede afirmar que en tres años de operaciones los socios podrían duplicar su inversión con las condiciones realistas propuestas lo cual confirma que el proyecto presenta factibilidad financiera.

### **5.8 Sensibilización del Flujo de Efectivo**

En el Anexo No. 2 se presenta un escenario pesimista donde la empresa coloca solamente un contenedor, aquí se evidencia un flujo neto de efectivo negativo en casi todos los meses, pero adicionalmente el Valor Actual Neto de los flujos descontados a una tasa de indiferencia de 10% es negativo y la Tasa Interna de Retorno también es negativa. Por tanto si la empresa no considera como viable la exportación de al menos dos contenedores no se recomienda proceder a realizar el proyecto.

En el Anexo No. 3 se presenta un escenario optimista donde la empresa logra colocar un contenedor semanal, es decir cuatro contenedores al mes. En este escenario el Valor Actual Neto de los flujos se incrementa al igual que la tasa interna de retorno, este es el escenario que la empresa debe buscar como realista ya que maximiza la rentabilidad de sus costos de operación y la rentabilidad sobre el capital social aportado por los socios.

Un tercer escenario contempla el impacto sobre la factibilidad financiera del proyecto de un impuesto de \$0.10 por cada caja de piña que será exportado. Un contenedor acarrea un total de 1500 cajas de doce kilos, es decir que el incremento en los costos será de \$150.00, es decir multiplicar las 1500 cajas por \$0.10, lo cual no se estimo necesario reevaluar en los flujos de caja por ser un monto muy pequeño, y que en el escenario realista no representa una variación sustancial del análisis original realizado, en este caso el Valor Actual Neto seria de \$ 11.362,00 y la Tasa Interna de Retorno seria de 26.92%, lo cual permanecen siendo valores aceptables para aprobar la realización del proyecto.

## *Capítulo VI*

### *Estrategia de Comercio Internacional*

#### **6.1 Naturaleza de la Estrategia de Comercio Internacional**

No es nuevo que las empresas pequeñas o las grandes transnacionales fracasen en el intento de acceder nuevos mercados, las razones son variadas, desde problemas de comercialización, falta de conocimiento del mercado, o la falta de una estrategia de comercio internacional integrada dentro del esquema organizacional.

Es evidente que el factor crítico de éxito para una empresa de la naturaleza de Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A. es la búsqueda de nuevos mercados en el contexto internacional, así como determinar las necesidades que existan de los productos que la empresa comercializa.

El término estrategia ha sido objeto de innumerables interpretaciones, pero para efectos de este trabajo se tomará como válido que la estrategia será el curso de acción consciente y planificado de manera anticipada con el fin de asegurar los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz.

#### **6.2 Objetivos**

La empresa Agroexportadora de Productos Frescos de Tiquicia S.A., colocará sus productos en un mercado que esta más allá de las fronteras costarricenses, es por ello que se estima la necesidad de contar con una estrategia de comercio internacional definida y documentada.

La estrategia comercial de la empresa estará directamente relacionada con los mercados internacionales donde la empresa coloca sus productos, por tal motivo el objetivo general de esta estrategia será:

- Mejorar el desempeño de la empresa de manera que incremente la rentabilidad de la inversión y el patrimonio de los socios a lo largo del tiempo.

Entre los objetivos secundarios se pueden enumerar los siguientes:

- Identificar necesidades de los productos que la empresa comercializa en los mercados internacionales, segmentando mercados y definiendo productos para los mismos.
- Analizar y establecer el potencial de productos en los tratados de libre comercio que Costa Rica acuerda con otros países.
- Establecer un procedimiento de análisis para identificar oportunidades de mercado con base en los tratados de libre comercio.
- Desarrollar un programa de retroalimentación del servicio al cliente.

## **6.4 Actividades para cumplir los objetivos**

Se han determinado como actividades para cumplir los objetivos de la estrategia las siguientes:

- **CORTO PLAZO:**

La empresa debe consolidar en el primer año de operaciones la venta de la piña en el mercado de Trinidad & Tobago, consolidando así mismo la relación comercial con sus clientes en este mercado de manera que asegure el nivel de ventas proyectado. Se requiere que la página web esté operando de manera exitosa para que la empresa cuente con una herramienta de comunicación con sus clientes eficiente y moderna. Este primer año servirá de experiencia para sus ejecutivos del know how del negocio.

- **MEDIANO PLAZO**

En el segundo y tercer año de operaciones de la empresa debe desarrollar dos actividades específicamente:

1.- Los ejecutivos deben identificarse nuevos mercados, ya que durante el primer año sólo se abastecía el mercado de fruta fresca para consumo, de esta manera, debe incursionarse en el mercado de hotelería y el mercado industrial. Todo esto con un mismo producto, piña la cual se exporta desde el nacimiento de la empresa.

2.- Pero además la empresa debe buscar e identificar las necesidades nuevos productos frescos (guanábana, carambola, guayaba, etc.) en el mismo mercado de Trinidad & Tobago, esta actividad deberá realizarse de las visitas al país de los ejecutivos de la empresa y de las entrevistas con los clientes actuales.

De manera que en este plazo la empresa esté en posición de exportar nuevos productos al mismo mercado que ya conoce.

- **LARGO PLAZO**

Durante el cuarto año y siguientes, la empresa debe estar en posición de buscar e identificar nuevos mercados, siempre dentro del CARICOM, se pretende incursionar en aquellos mercados donde existe mayor número de turistas. Para ello se tomará como herramienta los servicios de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER tanto para el acceso al nuevo mercado, como para evaluar los precios en los puntos de venta del nuevo mercado. En la parte de anexos se adjuntan los formularios que PROCOMER provee a los exportadores para identificar ambas variables.

No puede dejarse aparte la oportunidad que representa para la empresa la los nuevos tratados comerciales que nuestro país acuerde con otros países, por tanto como actividad adicional sin importar el período de vida de la empresa, sus ejecutivos estarán en continúa identificación y evaluación de las oportunidades para la empresa que estos tratados plantean en el futuro.

La identificación de las actividades a lo largo del tiempo no condiciona su cumplimiento, esto quiere decir que si la empresa y sus ejecutivos consideran que las condiciones que plantea el mercado o bien de la empresa misma, se puede avanzar en la realización de las actividades planteadas con el fin de cumplir los objetivos

## ***BIBLIOGRAFIA***

Alcaraz Rodríguez, Rafael. El emprendedor de éxito. Guía de Planes de Negocios. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, Segunda Edición. 2001.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER. Manual Conociendo El Mercado Trinidad y Tobago, Industria Alimentaria. 2005.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER. Trinidad y Tobago, Perfil del País. Gerencia de Inteligencia Comercial. Setiembre 2004.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER. La Clave del Comercio, Libro de preguntas y respuestas para pequeños y medianos productores. 2001.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER. Oportunidades Comerciales en el CARICOM. 2005.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER. Perfil del Producto: Piña. Gerencia de Estudios Económicos e Información Comercial. Enero 2000.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER. Borrador Tratado de Libre Comercio Costa Rica-CARICOM. 2004.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER. Condiciones Fitosanitarias de acceso al mercado trinitario para el sector agrícola. Noviembre 2004.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER. Lineamientos Generales Pretrámite de Exportación. Gerencia de Servicios de Ventanilla Única. 2004.

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER. Oportunidades Comerciales, Acceso al Mercado de Trinidad y Tobago: Alimento Fresco. Gerencia de Inteligencia Comercial. 2002.

Gobierno de Trinidad y Tobago. Country Profile. 2003

Quijandria, Gabriel y Berrocal, Javier. La Industria de la Piña en Costa Rica, Análisis de Sostenibilidad. INCAE. Alajuela. Julio, 1997.

Trinidad and Tobago Standard Requirements for Labeling Part 1: General Principles (TTS 76: PART1:1994). 1994.

Food and Drug Act 1960 Labeling Requirements. Trinidad y Tobago. 1960

Customs. Common External Tariff Order. 2004

PROTRADE. Export Manual. Pineapples Pre and Post Harvest Treatment, Packaging and Transportation. 1994.

### **Referencias de Periódicos:**

La Nación, 22 de Abril 2005. Zona Norte del País: Precio de terrenos se dispara ante gran demanda para piña. Pág. 20A

La Nación, 24 de mayo 2005. Aprobado anoche el acuerdo comercial con países del Caribe. Pág. 24A

La Nación, 7 de Junio 2005. Proyecto procura regular la actividad piñera en Costa Rica. Pág. 19A

El Financiero, No. 513. Comercio: TLC CARICOM, Despejan requisitos sanitarios. Pág. 17.

### **Entrevistas:**

Juan Carlos Martínez-Piva, Director Oficina de Trinidad y Tobago, PROCOMER.

Carlos Herrera, Gerente Tubérculos La Legua, Pital de San Carlos.

Vilma Cambroner, Gerente Empacadora de Fruta, La Marina de San Carlos.

Danilo Arias, Gerente Empacadora Frutex, Bella Vista de Cutris, San Carlos.

Alexis Quesada Herrera, Gerente del Programa Nacional de Piña, MAG

## *Anexos*

# Caporal

Embalajes  
**CEMUSA S.A.**



Cliete: AgroExport Prod Frescos  
Troquel: O - 115

COLORES

Firma cliente: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

Embalajes  
**CEMUSA S.A.**

Tel.: 224-1752 / 2801418 Fax: 224-9013

