

Jamaica



CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

1. Los sistemas productivos en el sector agropecuario y el desafío de la competitividad internacional.

Como se introdujo en el primer capítulo, el nuevo desafío para los sistemas productivos del sector agropecuario es la capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado a través de productos innovadores, que puedan satisfacer la demanda en un entorno competitivo.

Este estudio, basa la necesidad de una estrategia comercial como factor competitivo para el sistema productivo de flor de jamaica, conocido también como cadena agroindustrial, en una revisión breve pero concisa de los conceptos de ventaja competitiva e internacionalización de las empresas a través de la exportación. Para este propósito se han tomado como referencia teórica, los conceptos relevantes manejados por diversos autores como: Ricardo (1817), Porter (1990), y Hernández (2006).

La tesis doctoral de Hernández (2006) plantea la propuesta de un Modelo Integral de Competitividad Económica, el cual hace referencia a los sistemas productivos y a la importancia de poder responder a la competencia nacional e internacional:

“Los sistemas productivos locales se han visto constreñidos a trabajar en la renovación permanente de sus ventajas competitivas tipo Porter y las dinámicas de aptitud señaladas por Ruffieux (1994), definidas como la capacidad de una organización local para crecer su capacidad de creación de recursos y de competencia de las organizaciones y clusters locales e internacionales” (Hernández, 2006 p.18).

Esta afirmación refuerza el planteamiento del nuevo desafío de los sistemas productivos en el sector agropecuario, que es ser competitivos no solo en el entorno local sino también en el internacional, buscando esquemas de integración de tipo cluster.

Michael Porter señala un concepto muy importante para fines de este estudio y fundamenta el concepto de integración productiva en cadena, al hablar del grupo estratégico o cluster, el cual define como un grupo de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares (Porter,1991).

Jamaica

Para el caso de la cadena agroindustrial de Jamaica, el modelo seguido es adecuado al concepto de grupo estratégico ya que se desarrolla en un sector industrial particular, el agropecuario. Además, la cadena es capaz de ser competitiva al contar con un nivel de especialización en la producción de flor de Jamaica, sistemas tecnificados, tecnología aplicada a los procesos de transformación y propiedades fotoquímicas particulares de la variedad cultivada conocida como Criolla Chiauteca; elementos que en su conjunto representan ventajas comparativas importantes que hacen factible el comercio internacional de este cultivo y sus subproductos.

En lo referente a la importancia de la internacionalización de las empresas tradicionalmente locales, como las agropecuarias, a través de la exportación como factor competitivo, la base más fuerte analizada es la Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo (1817). Ésta establece que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellas mercancías en las que poseen mayores ventajas comparativas frente a otros países. El resultado de esta especialización es que la producción mundial, y en consecuencia, su capacidad para satisfacer los deseos de los consumidores, será mayor que si cada país intentase ser lo más autosuficiente posible.

La teoría de Ricardo se visualiza con mayor claridad si analizamos el principio de ventaja comparativa entre dos países, el cual establece que los países A y B se beneficiarán de comerciar entre sí aunque A sea mejor que B para fabricar cualquier producto. Si A es muy superior fabricando automóviles y sólo ligeramente superior produciendo flor de Jamaica, A deberá invertir recursos en lo que hace mejor la fabricación de automóviles y exportar ese producto a B. Por su parte B deberá invertir en lo que hace mejor la producción de flor de Jamaica y exportar ese producto al país A, aunque no sea tan eficiente como A. Así, ambos se beneficiarán del comercio internacional. No es necesario que un país sea el mejor en algo para beneficiarse del comercio, por lo que este concepto se le llama ventaja comparativa.

“La participación en el mercado internacional es clave para la supervivencia de nuestras empresas locales, las cuáles deben preparar todas y cada una de las actividades y ajustarse a las necesidades y oportunidades de los mercados internacionales para llegar a ser participantes ya que debido a la globalización gradual del mercado, las empresas cada vez tienen menos tiempo para ajustarse a las nuevas realidades”(Hernández, 2006).

Bajo éste marco de referencia, la exportación es entonces una posibilidad favorable para una industria como la de flor de jamaica en Puebla, en particular porque que puede tener ventajas comparativas y especialización aún cuando sus costos no sean los más bajos ó su sistema productivo el más eficiente. Siempre y cuando pueda ofrecer productos con una ventaja comparativa en aspectos como calidad, sabor e innovación que permitan una diferenciación adecuada en nichos de mercado atractivos.

2. ¿Que es una cadena agroalimentaria?

Para comprender la importancia competitiva del modelo de cadena productiva o también llamada agroindustrial, desarrollado en el estado de Puebla, es importante comprender la esencia del mismo así como sus principales componentes. Por ello se presentan los elementos principales de una cadena agroindustrial, su definición y el modelo seguido para el cultivo de jamaica (*hibiscus sabdariffa*) en el estado de Puebla.

De acuerdo con el Servicio Internacional para la Investigación Nacional Agrícola, (International Service for National Agricultural Research); “una cadena agroalimentaria se entiende como una serie de etapas interconectadas a través del eslabonamiento producción-transformación-consumo, que implica considerar los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final” (FUPPUE, Cecyt, 2003).

En otras palabras, la integración de las actividades de producción primaria, industrialización y comercialización forma una cadena productiva generadora de valor agregado y economías de escala la cual se caracteriza por las siguientes etapas:

- a) Aprovechamiento de insumos y bienes de capital agrícola.
- b) Producción agropecuaria.
- c) Procesos de acondicionamiento de productos agropecuarios (manejo poscosecha).

- d) Procesos de transformación industrial (valor agregado).
- e) Acopio, distribución y comercialización.

f) Consumo final.

Para fines de este estudio, se considera como modelo de cadena agroindustrial el conformado por los eslabones de producción primaria, industrialización y comercialización, siendo éste último donde se ubica la importancia de la estrategia comercial planteada a través del plan de exportación propuesto en los siguientes capítulos.

3. Principales ventajas del enfoque de cadena agroindustrial: caso jamaica.

La integración productiva representa diversas ventajas en contraste con el modelo tradicional de producción primaria. En base a las experiencias captadas dentro de la cadena agroindustrial de la flor de jamaica por la Fundación PRODUCE – Puebla A.C. se listan tres de las más importantes:

- a) Visión global del entorno al contar con un panorama más amplio de los problemas en la producción, así como un manejo completo de la información sobre sus posibles causas y efectos.
- b) Disminución en el riesgo de producir sin apego a la demanda del consumidor, situación que de no darse, limita en gran medida la capacidad de un productor primario para colocar sus productos eficientemente en el mercado.
- c) Posibilidad de ofrecer mayor valor agregado gracias a la investigación y desarrollo de subproductos de flor de jamaica como: licor, mermelada, jarabe y té, fibras y alimento para ganado.
- d) Se logra una mayor participación del sistema de Ciencia y Tecnología con un enfoque aplicado en la solución de problemas, en base a las necesidades de cada eslabón, promoviendo el desarrollo de los productores de flor de jamaica.

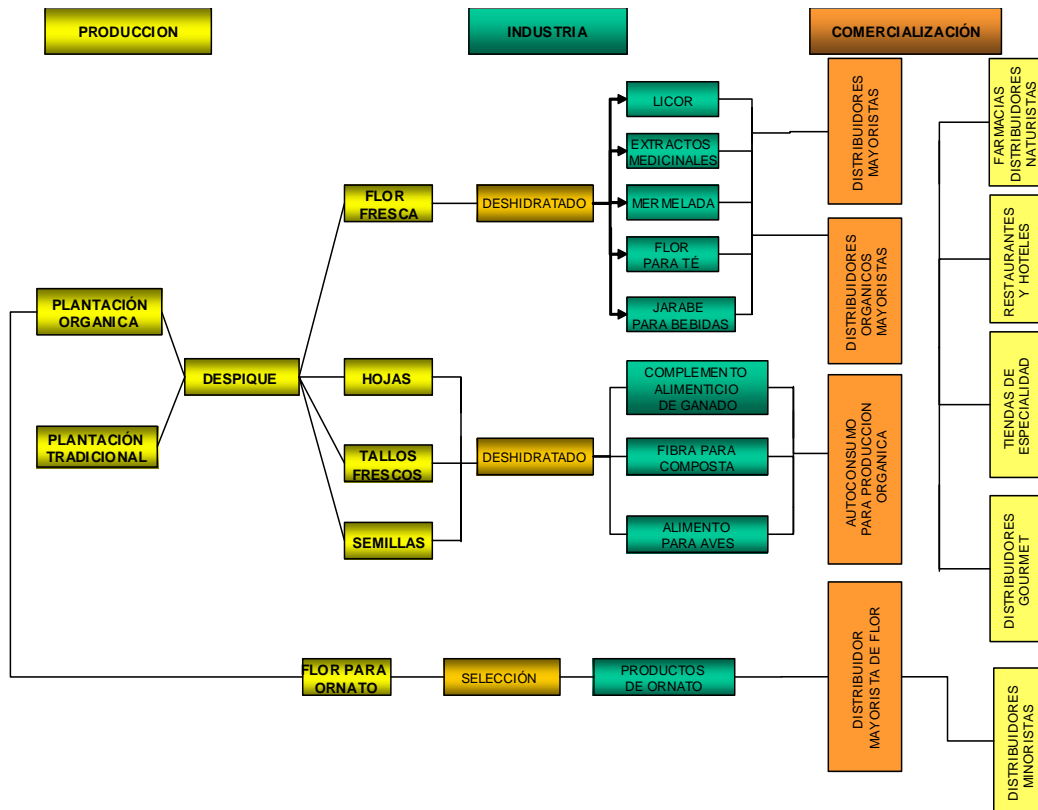
4. El modelo de integración de la cadena agroindustrial de jamaica y su enfoque competitivo.

Derivado de la evaluación y análisis prospectivo de los componentes que integran la cadena agroindustrial de la flor de jamaica en el estado de Puebla, y tomando como base la información facilitada por la Fundación PRODUCE A.C. (FUPPUE, 2006) se

presenta un esquema que describe cada componente en base al modelo de cadena agroindustrial propuesto para este estudio.

Diagrama 1.

Modelo cadena productiva de flor de jamaica: visión competitiva.



Fuente: Elaboración propia con información de la FUPPUE A.C.

5. Descripción del modelo por eslabón.

- Producción (amarillo y marrón). Consiste en la plantación de flor de jamaica, cultivo, manejo agronómico, actividades de cosecha (amarillo) y poscosecha (marrón). La siembra se divide en dos grandes áreas, la de tipo tradicional con uso de fertilizantes, y la de tipo orgánico usando bioinsecticidas y nutrientes orgánicos. Como resultado del aprovechamiento o despique, se obtienen cinco productos principales: flor para industrialización (cálices frescos) hojas, tallos frescos, semillas y flor ornamental. Una vez obtenidos estos productos se pasa al manejo poscosecha consistente, en la selección en base al grado de calidad

establecido por la planta procesadora. Así como el deshidratado de productos frescos para su procesamiento industrial.

- b) Industrialización (verde). Consiste en las actividades de transformación de la flor de jamaica deshidratada, en diversos subproductos. Estos derivados se dividen en tres categorías: de consumo humano (licor, mermelada, jarabe, concentrado), de consumo industrial (alimento para ganado, aves y composta) y de ornato (flor fresca).
- c) Comercialización (naranja). Engloba las actividades de venta y distribución de los productos generados por la cadena agroindustrial. Este eslabón se divide en las actividades de distribución mayorista para atender la demanda orgánica, tradicional y de consumo industrial; así como de distribución minorista en canales como tiendas de especialidad, gourmet, hoteles, restaurantes, y farmacias.

6. Descripción de los agentes involucrados por eslabón de la cadena productiva.

Como parte fundamental para la comprensión del modelo de cadena agroindustrial es importante describir los agentes involucrados en cada eslabón, mismos que se listan a continuación:

- a) Producción primaria:
 - Los productores de jamaica organizados en grupos legalmente constituidos bajo la figura jurídica de Sociedad de Producción Rural (SPR) y que actualmente suman un total de 64 (Gordián, 2005). Estos productores organizados son proveedores y socios de la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V. por lo que reciben utilidades no solo por la venta de materia prima, sino también por la comercialización de productos derivados de jamaica. A este modelo también se le conoce como esquema organizativo y permite a los productores acceder a apoyos del Gobierno Federal ó Estatal, destinados a impulsar la producción agropecuaria y pesquera.

- Los técnicos o extensionistas que proporcionan asistencia especializada en cuestiones de manejo agronómico del cultivo, técnicas de fertilización, control de plagas y mecanización de la cosecha. Al conjunto de actividades relacionadas al manejo agronómico desempeñado por los técnicos se le conoce también como “paquete tecnológico”, el cual es impulsado entre los grupos organizados con el fin de estandarizar la calidad de la materia prima.
- Los proveedores de insumos agrícolas como fertilizantes orgánicos, maquinaria y equipos para cosecha o despique.
- Los financiadores representados por las instituciones de crédito, transferencias tecnológicas y apoyos a la producción primaria. Para el caso de la flor jamaica en el Estado de Puebla, estas entidades son de carácter gubernamental y financiero como: Secretaria de Agricultura Pesca y Alimentación, (SAGARPA), Secretarías Estatales de Desarrollo Rural (SDR) y Desarrollo Social (SDS), Asociaciones Civiles como la Fundación Produce Puebla A.C. (FUPPUE) Entidades financieras como Fondos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), perteneciente al Banco de México, el Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES) de la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) y el Fondo de Petróleos Mexicanos (PEMEX).

b) Industrialización:

- Investigadores que desarrollan los métodos de obtención de derivados, aplicados en la planta procesadora de jamaica, así como los equipos de extracción de concentrados como: Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros (UTIM) y en el Instituto Tecnológico de Ciudad Serdán.
- Ingenieros industriales, técnicos en alimentos y trabajadores de la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V. quienes realizan la transformación de la flor de jamaica bajo estrictas normas de calidad.
- Proveedores de insumos, envases, equipos, maquinaria e implementos industriales para la preparación de bebidas y conservas como licor, mermelada, jarabe y agua saborizada todos a base de flor de jamaica.

c) Comercialización.

- Industrias y empresas privadas intermedias que demandan jamaica envasada y/o procesada para la venta al consumidor final.
- Profesionales, en negociación, planeación comercial, distribución, financiamiento y desarrollo de producto enfocados a la comercialización de los derivados de flor de jamaica en su.
- Instituciones publicas y privadas que promuevan el desarrollo comercial a través de investigaciones de mercados, exposiciones, encuentros empresariales, redes de distribución y acceso a financiamiento como: Escuelas y Facultades de Negocios (UDLA, UPAEP, TEC), Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) Nacional Financiera (NAFIN), FIRA, y la Secretaria de Economía (SE).

7. Desarrollo y aplicación de una estrategia comercial: fuentes de consulta.

Como se menciona anteriormente, el desafío para el sector agroindustrial en el estado de Puebla consiste en aprovechar las oportunidades del mercado con productos que atiendan, oportunamente, la demanda de consumidores cada vez más informados y exigentes dentro de un entorno altamente competitivo.

Una herramienta fundamental para lograrlo es la planeación de una estrategia comercial, la cual será desarrollada en este estudio a través de la implementación de un plan de exportación para definir el estado actual de la empresa, sus objetivos de ventas y su capacidad de exportación con el propósito de ahorrar tiempo y dinero antes de iniciar una operación internacional cuyo propósito es atender la demanda de subproductos de jamaica en una de las diez ciudades más importantes de Estado Unidos: San Diego California.

Para fines de sustentar el desarrollo de un plan de exportación y poder desarrollar los puntos críticos para su aplicación, se consultaron las metodologías propuestas por las agencias de promoción de las exportaciones en los tres países miembros del TLCAN.

Cada una de las agencias consultadas ofrece una guía de aspectos fundamentales para la actividad exportadora, así como metodologías de investigación de mercados internacionales, análisis financiero y logística de exportación.

Tabla 1.
Agencias promotoras de comercio exterior para la región del TLCAN.

País	Agencia	Página Web	Metodología
Canadá	Export Development Canada	http://www.edc.ca	Guide to Exporting 2004.
EUA	Export Import Bank	http://www.exim.gov	Unz & Co. "Basic Guide to Exporting" 1998-9
México	Banco de Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)	http://bancomext.com	Guía Básica del Exportador 2005.

Debido a que las metodologías son muy similares entre si, se utilizaron los elementos más desarrollados por cada agencia con el fin de aprovechar las fortalezas detectadas en cada una de ellas.

Así mismo, se consultaron como fuentes bibliográficas de apoyo en lo referente a exportación, estrategia comercial e investigación de mercado, los siguientes libros:

Tabla 2.
Soporte bibliográfico del plan de exportación.

Nombre	Autor/es	Año	Editorial
International Business: Update 2003.	Czinkota, Michael R. Ilkka A Ronkainen, Michael H. Moffet.	2003	Thomson
Intenational Marketing	Czinkota, Michael R. Ilkka A Ronkainen	2000	McGrawhill
Marketing Research and Applied Orientation.	Naresh K. Malhotra.	2000	Prentice Hall

8. Conceptos básicos sobre la exportación.

A continuación se presentan los conceptos seleccionados de la Guía Básica del Exportador de Bancomext, que definen los conceptos aplicados en el presente estudio sobre la exportación.

- a) ¿Que es la exportación?: es el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso ó consumo en el extranjero. La legislación mexicana (Ley Aduanera Art. 1103-112) contempla dos tipos de exportación: la definitiva y la temporal.
- b) Exportación definitiva: se encuentra definida en el artículo 103 de la Ley Aduanera, como la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado.
- c) Exportación temporal: es la salida de mercancías del territorio nacional para retornar posteriormente al país de origen. Se realiza con el objetivo de permanecer en el extranjero por tiempo limitado y con una finalidad particular como reparación, exhibición y sustitución.
- d) Principales ventajas de exportar:
 - Mejora la competitividad e imagen de la empresa.
 - Mayor estabilidad de la empresa por flujos en otras divisas.
 - Mejor aprovechamiento de la capacidad de producción instalada.
 - Reducción de costos por mayores volúmenes de venta.
 - Mayor conocimiento y experiencias en relación a nuevas ideas, métodos y formas de mejorar el negocio.
- e) Principales retos de exportar:
 - Considerar la capacidad de producción en base a la demanda.
 - Cumplir con especificaciones técnicas del producto.
 - Calcular adecuadamente los costos y precios de venta.
 - Contratar seguros y buscar apoyos de fomento exportador.
 - Conocer la confiabilidad del cliente y su historial de pago.
 - Usar cartas de crédito y contratos internacionales adecuados.
 - Estar preparado para el aumento de trámites y papeleo.

- Tomar en cuenta las diferencias culturales que afecten las relaciones de negocios en el mercado destino.
 - Familiarizarse con la competencia en el mercado destino.
- f) Antes de exportar se deben plantear las siguientes preguntas:
- ¿Qué producto deseo exportar?
 - ¿A qué mercado se va a exportar?
 - ¿Cuál es la fracción arancelaria del producto a exportar?
 - ¿Qué arancel se debe pagar?
 - ¿Qué documentos se requieren para exportar?
 - ¿Qué transporte es el más conveniente?
- g) Recomendaciones al exportador
- Tener actitud emprendedora.
 - Conocer el proceso productivo.
 - Cumplir compromisos de precio, calidad y tiempo de entrega.
 - Rapidez en la toma de decisiones y comunicación constante.

9. El plan de exportación y su importancia dentro de la estrategia comercial.

De acuerdo con la agencia canadiense de promoción a las exportaciones *Export Development Canada (EDC)*, un plan de exportación es en realidad un plan de negocios orientado a mercados internacionales, “este plan identifica el mercado meta, los objetivos de exportación, los recursos necesarios y los resultados posibles” (Team Cánada Inc., 2003 p.9).

La importancia de la planeación tanto en la actividad de negocios como en la orientada a la exportación, radica en incrementar las posibilidades de tener éxito en el mercado objetivo, lo cual forma parte integral de la estrategia comercial de la empresa; aumentar sus ventas.

Por el contrario, la empresa que no planea adecuadamente sus objetivos, metas y recursos tiende a fracasar en su intento de exportar; siendo este un punto de coincidencia para las agencias de promoción exportadora del TLCAN.

Al respecto, *EDC* considera que un plan de exportación es también una herramienta de financiamiento, ya que éste es requerido por instituciones financieras que apoyan la exportación y que solicitan un plan detallado para poder analizar la viabilidad del proyecto.

“En las diversas etapas del proceso de exportación, socios potenciales e inversionistas podrán sumarse sólo si se cuenta con una planeación clara y objetivos específicos junto con los procedimientos y recursos necesarios para exportar” (Team Cánada Inc. 2003 p.12).

En el caso mexicano, el Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C, conocido por sus siglas como Bancomext, es la agencia encargada de impulsar la actividad exportadora en el país. Esta agencia funciona como un órgano de financiamiento, promoción y asesoría para empresas que inician en los mercados internacionales ó quieren incrementar su presencia en ellos.

Los servicios de Bancomext a los que se puede acceder para implementar un plan de exportación, o bien complementar su propósito, fueron extraídos desde su sitio de Internet, y se listan a continuación.

- Fondos de inversión y capital de riesgo: consistente en acceso a fondos de capital para iniciar operaciones de exportación, compra-venta de divisas, manejo de cartas de crédito, garantías y seguros.
- Promoción de la oferta exportable: orientado a estudios de mercado, promoción en eventos internacionales, publicidad y agendas de negocios en el extranjero.
- Asesoría comercial, aduanera y jurídica: enfocado a la tramitología y aspectos legales (Ley Aduanera) en materia de aduanas y comercio exterior.
- Capacitación: formación especializada en temas relacionados a las etapas del proceso de exportación.
- Asistencia técnica: enfocada al diagnóstico de las empresas sobre su potencial de exportación.
- Publicaciones: colección de documentos y estudio especializados en los mercados internacionales.

Una vez que se ha determinado el potencial de un plan de exportación, la empresa debe identificar el grado de involucramiento que este requiere para poder implementarlo y así, incursionar en la actividad exportadora. A este respecto, Bancomext considera lo siguiente:

En el comercio exterior el tamaño de una empresa ya no es tan significativo. En efecto, la empresa deberá asumir compromisos serios para lograr tal objetivo, así como investigar y explorar nuevos mercados, efectuar una planeación cuidadosa y seguir una estrategia clara de ventas. Aquí cabe señalar que la exportación exige el mismo esfuerzo que cualquier otra iniciativa comercial; la diferencia estriba en que crece el mercado, pero también aumentan los competidores, las exigencias de calidad y precio del producto (Bancomext, 2005 p.6).

10. Fundamentos y fuentes de información para el plan de exportación.

El desarrollo exitoso de un plan de exportación depende de una adecuada recopilación de información relevante, que responda las interrogantes sobre: demanda del producto en el extranjero, competencia en el país destino, requerimientos y necesidades del mercado, regulaciones arancelarias, normas técnicas, regulaciones no arancelarias aplicables en el país destino, factores geográficos, económicos, políticos y culturales que afecten las posibilidades de éxito en la exportación.

De acuerdo a la Guía Básica del Exportador de Bancomext., se recomienda explorar en primer término los mercados que ofrezcan ventajas arancelarias a México, y en segundo los que son naturales geográficamente. Condiciones que se aplican en el caso de la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V.

Así mismo, se considera importante enfocar la atención en aquellos mercados que ofrezcan mayores posibilidades de venta, menores riesgos comerciales así como los que ofrezcan menores costos de exportación sobre todo para empresas que incursionan en el comercio exterior.

Para poder recopilar adecuadamente información revelante del mercado seleccionado, es importante sustentar esta búsqueda en los componentes teóricos de la investigación de mercados internacionales; a continuación se lista una recopilación de conceptos que sustentan la parte de análisis del mercado internacional.

a) Tipos de investigación de mercados (Malhotra, 2001). Por su propósito específico, una investigación de mercados puede ser orientada tanto a la identificación como a la solución de un problema o necesidad de mercados particular. Sin embargo, una investigación integral debe contener elementos de ambos enfoques que permitan responder todas las interrogantes del mercado seleccionado como:

- Potencial y características del mercado.
- Segmentación del mercado.
- Análisis de 4P's (Precio, Promoción, Plaza y Producto).
- Análisis de canales de distribución.

Para el propósito de la exportación es necesaria una investigación de mercados internacional, la cual se enfoca en analizar los aspectos listados anteriormente en un mercado extranjero.

b) Clasificación de las fuentes de información (Czinkota, Ilkka y Ronkainen, 2000). Para realizar una investigación de mercados internacional se pueden identificar dos tipos de fuentes de información:

- Fuentes primarias: proporcionan información específica derivada del contacto directo con el mercado seleccionado, a través de técnicas como grupos foco, encuestas, observación directa y entrevistas con clientes potenciales y/o personas relevantes que respondan preguntas específicas sobre el mercado.
- Fuentes secundarias: proporcionan información preliminar sobre el mercado objetivo, la cual puede ser de carácter macro en lo referente a estadísticas de comercio, industriales, sociodemográficas, indicadores económicos y geográficos del país, tratados y preferencias arancelarias; ó bien de carácter micro, en lo que respecta a información específica como marco legal en el mercado destino, tamaño del mercado, sistema de distribución, especificaciones y estándares locales para el producto.

c) Mezcla de marketing internacional (4P's). se refiere a la necesidad de analizar cuatro componentes esenciales en mercadotecnia, con el fin de orientar correctamente el producto en el mercado meta (Czinkota, Ilkka y Ronkainen, 2000). A continuación se listan estos componentes junto con las interrogantes que plantean:

- Producto.- ¿Cuál o cuales son los productos y sus adaptaciones necesarias?
- Precio: ¿Cuál es la estrategia de precio más adecuada?
- Promoción: ¿Cómo hará conciencia el consumidor sobre el producto?
- Plaza ¿Cómo y donde se distribuirá el producto?