



CAPÍTULO 5.

Conclusiones y recomendaciones

El presente estudio ha desarrollado los aspectos más importantes del modelo de integración productiva, conocido como cadena agroindustrial. El cual, ha sido implementado en el estado de Puebla desde el año 2003, con el fin de impulsar el desarrollo económico en el sector agropecuario, elevar la competitividad y mejorar las condiciones de vida las personas que lo integran.

Las conclusiones pretenden comprobar la importancia de una estrategia comercial como herramienta de competitividad para la cadena agroindustrial de la flor de jamaica, a través del desarrollo de un plan de exportación.

A manera de resumen, se hacen algunas consideraciones finales por capítulo, para después pasar a las conclusiones y recomendaciones específicas del plan de exportación.

Los primeros capítulos presentaron de forma concreta, la necesidad de un cambio de pensamiento hacia la agricultura, que permita a gobiernos, instituciones de financiamiento, educativas, civiles, científicas y tecnológicas, impulsar el desarrollo regional a través de la integración y sinergia en sectores productivos tradicionalmente rezagados.

Con el fin de entender el contexto de baja competitividad del sector agropecuario mexicano, se hizo referencia a diversas estadísticas que muestran el decremento de las exportaciones de productos agrícolas, no solo por el entorno económico global, sino por factores internos que restan competitividad a los productos mexicanos.

Se dijo que problemas de fondo, como la sustitución de cultivos tradicionales por importaciones de los mismos productos, tradicionalmente importantes en México como el maíz y frijol, ha limitado las expectativas de los productores primarios orillándolos a expatriarse al no encontrar beneficios económicos en el campo debido a los raquíticos precios que ofrecen los grandes acaparadores.

Así mismo, se hizo referencia al proteccionismo existente en países desarrollados dentro del TLCAN, tal es el caso de los altos subsidios a la producción agrícola de Estados Unidos, el acceso al financiamiento de bajo costo y la especialización en técnicas de

fertilización y mejoras genéticas, han ensombrecido el panorama de competitividad de los productos mexicanos.

Podemos decir que a pesar de existir desventajas, también existen nichos en los que México puede tomar ventaja y posicionarse en los mercados internacionales de productos agroindustriales, ya sea por variedades especiales, tipo de climas, y producción orgánica. Tal es el caso de los productos orgánicos y no tradicionales como la flor de jamaica, la cual puede ofrecer una gran gamma de subproductos para consumo humano, industrial y con fines ornamentales.

“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).

De la cita anterior, se puede puntualizar en la necesidad de desarrollar ventajas competitivas de manera tal, que los productos generados por un sistema productivo, del sector que éste sea, puedan entrar a nuevos mercados cada con mayores niveles de exigencia e innovación siempre y cuando proporcionen un valor agregado.

Bajo las consideraciones anteriores, el tema central de este trabajo de tesis, consistió en integrar los elementos relevantes del cultivo de flor de jamaica bajo el modelo de cadena agroindustrial, haciendo énfasis en la primera planta procesadora de este cultivo: la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V.

Con el objetivo claro de argumentar con un proyecto real, el tema de competitividad, y la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos en materia de comercio exterior, se pensó en documentar una serie de experiencias e información relevante sobre la cadena agroindustrial de flor de jamaica en el estado de Puebla.

Es así como se da la oportunidad de realizar un plan de exportación fundamentado en una necesidad real de la empresa objeto de este estudio, brindándole una orientación de competitividad al plan propuesto.

Conforme a la estructura de tesis, se decidió acortar el plan original, el cual contempla la exportación directa de dos productos de la cadena agroindustrial, el licor y la mermelada de jamaica hacia la ciudad de San Diego California.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones específicas para cada punto del plan propuesto.

Sobre la empresa y sus productos:

- a) Se considera importante que la empresa inicie y mantenga estable su proceso productivo, con el fin de garantizar el abasto de producto y así poder implementar estrategias de comercialización, entre ellas la exportación.
- b) El proceso productivo de la empresa, se encuentra debidamente sustentado en normas oficiales, y puede ser objeto de un certificado de calidad que permita acceder con mayor facilidad a mercados en otros países.
- c) Al ser una planta industrial localizada en una comunidad de alta o muy alta marginación como lo es Chiautla de Tapia, cada empleo generado es importante en términos de beneficio social.

Sobre el análisis de mercado.

- De acuerdo a una revisión de estadísticas, gráficas y combinada con las observaciones realizadas en encuentros con compradores potenciales de la región del TLCAN, el mercado de California en Estados Unidos, se muestra favorable para la introducción de productos derivados de jamaica como el licor y la mermelada

- Se concluye que existen nichos de mercado importantes para la colocación de productos derivados de jamaica en más de un millón de establecimientos que surten productos hispanos, 50% de los cuales son de origen mexicano.
- De acuerdo al criterio geográfico de segmentación, la exportación inicial a San Diego es una excelente oportunidad de promocionarse en el mercado de California.
- Se concluye que el pedido inicial de licor de jamaica, determinara en gran medida la aceptación del producto en California, y por lo tanto podrá plantearse la posibilidad de mantener ventas constantes de exportación.

Se recomienda que se de un seguimiento muy puntual sobre las modificaciones y normas que el licor debe cumplir antes de poder salir del país. Entre las mas importantes, destacan las siguientes:

- Etiquetado para su consumo individual en idiomas Ingles y Español.
- Obtener el Registro Sectorial de Bebidas Alcohólicas en México.
- Cumplir para el caso del licor, con las regulaciones para la aprobación del empaque y etiquetado según el Departamento de Alcohol, Tabaco y Armas de Estados Unidos.
- Cumplir para el caso de la mermelada, con las regulaciones de etiquetado que la Food and Drug Administration (FDA) en materia de contenido nutrimental e ingredientes.
- Obtener un certificado de origen del TLCAN, con el fin de acreditar que los productos de jamaica han sido elaborados en México.

Se recomienda acelerar el proceso de modificaciones con el fin de no alejarse demasiado del comprador, así como evitar que los competidores puedan incursionar en el mismo mercado.

Es importante que la empresa se mantenga en contacto constante con el importador, con el fin de establecer definitivamente los términos de la operación internacional. Para esto, se requiere de asesoría en materia jurídica con el fin de elaborar una propuesta comercial sustentada con un contrato de compra-venta internacional.

En caso de cualquier retraso en el embarque de las mercancías, o trámites previos a la exportación, se deberá dar aviso de inmediato al comprador con el fin de no caer en incumplimiento de contrato o cancelaciones.

Se recomienda que el precio DDU de la caja de licor entregada en San Diego California, sea de 2,108.00 º pesos mexicanos, (MX) ó 190.00 dólares americanos. Sin embargo, será necesario hacer nuevos cálculos periódicamente con el fin de estar cubiertos antes cambios de precios en insumos, empaques y embalajes o transporte internacional.

De acuerdo al calculo de costos logísticos efectuado, el precio de venta unitario de la botella de licor de jamaica es de 15.80 USD, lo que lo hace atractivo si lo comparamos con su competidor más cercano (XAICA), cuyo precio se ubica entre los 19.00 y 25.00 USD por botella en territorio nacional.

De acuerdo a los márgenes de distribución analizados en la parte de mezcla de marketing, el precio del licor incluido el porcentaje de intermediación del importador mayorista (15%) sería de 18.20 USD, el cual sigue siendo competitivo en comparación al precio de venta de la marca Xaica^{MR.}.

Tomando en cuenta que los costos logísticos pueden disminuir en base al volumen de ventas, se podrán tener mejores márgenes de utilidad para la empresa e intermediación a mayor volumen.

Se recomienda ampliamente que la empresa siga asistiendo a eventos de promoción comercial especializados en el sector de alimentos y bebidas, tanto nacionales como internacionales, ya que son excelente foros para poder dar a conocer los productos y levantar posibles pedidos.

Por último, en materia financiera, se sugiere que la empresa haga evaluaciones periódicas de su desempeño una vez que haya arrancado operaciones. Es importante que se considere que los cálculos elaborados con fines de este estudio, son estimaciones en base a información correspondiente al periodo de arranque.

Se debe reforzar mucho la parte de costeo de los productos, con el fin de mantenerlos actualizados y adaptados a las ventas de exportación, ya que de mantener ventas internacionales constantes, se podrán plantear estrategias de reducción de costos o compra de materias primas en dólares.

Como conclusión general, la cadena agroindustrial de jamaica en el estado de Puebla, encabeza por su grado de desarrollo, el nuevo esquema de asociación productiva. De sus resultados, dependerá el éxito de programas orientados a impulsar la tecnificación, industrialización y comercialización de la producción primaria. Por lo anterior, la planeación comercial es esencial para los buenos aprovechamientos de los recursos humanos, tecnológicos y financieros que actualmente se destinan en elevar la competitividad del campo poblano.

Del correcto aprovechamiento de los nichos de mercado depende la sustentabilidad de una cadena agroindustrial, ya que los recursos de financiamiento son limitados y se requiere que las empresas que conforman el sistema productivo, lleguen a la autosuficiencia.

La forma más viable para poder lograrlo es a través del desarrollo de nichos de mercado nacionales e internacionales que puedan atender la demanda con innovación, calidad y precio.

El plan de negocios presentado aquí, muestra elementos de análisis con respecto al mercado meta que se debe atacar, el cálculo de precios de exportación en base a los términos de un acuerdo comercial previo, y la rentabilidad en términos de escenarios que permiten hacer estimaciones sobre las posibilidades de empresa en el mercado americano.