



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

INDUSTRIA DE BERRIES EN MÉXICO.
ANÁLISIS DEL SECTOR ZARZAMORA FRESCA.

Autor

CLAUDIA IVONNE ROBLERO CORROTEA.

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADO A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Viña del Mar, Marzo de 2010.

PROFESOR GUÍA: EDUARDO HAYE.

Índice.

INTRODUCCIÓN.	7
OBJETIVOS DE PRACTICA.	11
OBJETIVOS GENERALES.	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	12
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.	14
DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE BERRIES EN MÉXICO.	14
GENERALIDADES DE PRODUCTO Y MERCADO DE LOS BERRIES.	14
Características y detalles de la Zarzamora.	16
Descripción.	16
Fruto.	17
Propiedades.	17
Ventajas Comerciales.	17
ANÁLISIS GENERAL DE OFERTA DEL MERCADO.	18
ANÁLISIS GENERAL DE DEMANDA DEL MERCADO.	24

MÉTODO DE “LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS” DE MICHAEL PORTER.	28
ANÁLISIS GENERAL DE LA INDUSTRIA DE ZARZAMORA FRESCA, DENTRO DEL MERCADO MEXICANO.	28
MATRIZ DE LAS “CINCO FUERZAS COMPETITIVAS” DE MICHAEL PORTER, CONCEPTUÁNDOLA DENTRO DE INDUSTRIA DE BERRIES FRESCOS DEL MERCADO MEXICANO.	30
RIESGO DE QUE ENTREN NUEVOS PARTICIPANTES.	31
Barreras de entrada.	31
Economía de Escala.	32
Identificación de marca.	33
Necesidades de Capital.	34
Acceso a los canales de distribuciones.	34
Políticas Gubernamentales.	36
Desventajas de costos independientes de las economías de escalas.	40
RIVALIDADES ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.	43
NÚMERO DE COMPETIDORES.	44
Crecimiento de la industria.	45
Costo Fijo.	46
Competidores diversos.	47
BARRERAS DE SALIDAS.	48

Activos especializados.	49
Costos fijos de salida	49
Interrelaciones estratégicas.	50
PODER DE NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES.	52
Número de compradores de importancia.	53
Disponibilidad de sustitutos.	54
Costos de cambio del comprador.	55
Amenaza de integración hacia atrás.	56
Diferenciación de los productos.	57
PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS SUSTITUTOS.	58
Valor precios del sustituto.	59
Costos de cambio para el usuario.	59
Propensión del consumidor final a sustituir.	60
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	61
Número de proveedores de importancia.	63
Disponibilidad de sustitutos.	64
Costo de cambio de los proveedores.	65
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.	66

SÍNTESIS GENERAL DEL GRADO DE ATRACTIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL DE “BERRIES FRESCOS-ZARZAMORA” DENTRO DEL MERCADO MEXICANO.	67
--	----

BARRERAS DE ENTRADA: MEDIA	67
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: ALTO.	70
BARRERAS DE SALIDAS: BAJA.	72
PODER DE LOS COMPRADORES: ALTA.	74
SUSTITUTOS: MEDIA.	76
PODER DE LOS PROVEEDORES: MEDIA.	77
CONCLUSIONES DEL TEMA.	80
CAPITULO 2:	82
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	82
HISTORIA DE LA EMPRESA.	83
VISIÓN.	84
OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	85
MERCADOS DE SUN BELLE MÉXICO S.A DE C.V.	85
PRODUCTOS DE SUN BELLE MÉXICO, S.A DE CV.	86
CAPITULO 3.	87
DESCRIPCIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL DENTRO DEL DESEMPEÑO Y TRABAJOS DESARROLLADOS EN SUN BELLE MÉXICO S.A DE C.V.	87

CAPITULO 4.	99
CONCLUSIONES.	99
BIBLIOGRAFÍA.	101
ANEXOS.	103

Siglas y abreviaturas.

- R.L. Responsabilidad Limitada.
- C.V. Compañía de Valores.
- S.A. Sociedad Anónima.
- Etc. Etcétera.
- Oz. Onzas (Unidad de Medida).
- SAGARPA. (Secretaria de Agricultura, ganadería, desarrollo rural y pesca y alimentos) Entidad Mexicana.
- Vol. Volumen.
- NAFTA. (North American Free Trade Agreement), El Tratado de Libre Comercio de América del Norte
- N°. Número.

Introducción.

México es la mayor economía en Latinoamérica, debido al desarrollo y transformación permanente. Este país participa en el mundo global en las diferentes áreas de la economía, como en mercados financieros, los servicios, la manufactura y una de las más importantes es el sector agroindustrial, el cual se destaca por la notoria presencia en los mercados internacionales, gracias a la producción y exportación de productos agropecuarios, como hortalizas y frutas.

Existe un importante sector productivo frutal en México, cuyo desarrollo podría ampliarse en forma interesante, uno de estos grupos frutales son los berries¹. Entre estos se encuentran; zarzamoras, frambuesa, fresas y arándanos; cuyo potencial comercial ha sido considerable, su producción desde el año 1996 se ha consolidado con creces en el mercado Mexicano, especialmente la zarzamora, donde su cultivo constituye inversiones importante de capital. El grado de superficies mexicano, dedicada a los berries se ha incrementado rápidamente en la última década en este sector industrial, consolidándolo como el principal oferente de estos productos a nivel latinoamericano, con un grado de especialización, que le ha permitido obtener mayor competitividad frente a los demás países.

¹ Género Rubus pertenece a la familia de las rosáceas y sus especies son las llamadas Brambles o Cane fiuits en inglés y zarza o zarzamora en castellano.

El período en que se desarrolla la producción de berries en los países del norte (Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda) principales productores y consumidores de este producto a nivel global, va desde el mes de mayo hasta agosto, alcanzando su mayor nivel en el mes de Junio. Dentro de este contexto, la posición privilegiada de México para desarrollar el cultivo de berries, representa una gran ventaja comparativa para la cosecha durante los meses de octubre a abril, periodo en que baja casi a cero la producción en los países del norte, debido a las condiciones climáticas. Lo anterior permite a México producir en periodo donde la oferta es débil y por ende los precios son más favorables.²

Gracias a la contrastación climática ya mencionada, la producción de berries se ha expandiendo positivamente, durante los últimos años en diferentes zonas de México, siendo el Estado de Michoacán- Ciudad Los Reyes, donde ha alcanzado el mayor desarrollo productivo, debido a lo favorable en sus condiciones ambientales, suelo y agua que prevalecen en la región.

Debido a estas condiciones climáticas ya mencionadas, muchas empresas transnacionales han trasladado parte de su capital al mercado mexicano aprovechando esta oportunidad de negocio que existe en este estado.

Dentro de la zona de Michoacán, el berries que se produce en gran cantidad y calidad es la “zarzamora fresca”, producto y sector industrial que estudiara, analizara y

² Manrubbio Muñoz Rodríguez y María del Rosario Juárez. El mercado de la Frambuesa y la Zorzamora. Chapingo- México, Diciembre 2009.

desarrollara, principalmente el Marco Teórico este Informe de Práctica, dentro del contexto del mercado Mexicano.

Entre 1997 y 2009 se han instalado en la zona industrial de Michoacán, alrededor de una docena de empresas transnacionales exportadoras con capital chileno, estadounidense y mexicano: Hurst's Berry Farm, Sunny Ridge, Driscoll's, VBM Giumarra Sociedad (S), de Responsabilidad Limitada (R.L) de Compañía de Valores (C.V), Agro industrial El Molinito, Sociedad Anónima (S.A). de C.V, Grupo HerEs S.A, Exifrut S.A, Expoberries S.A. y Sun Belle México S.A de CV.³

Esta última compañía pertenece a inversionistas chilenos, empresa en donde se desarrollo la Práctica Profesional. Sun Belle México S.A de CV, está dedicada a la producción y exportación de berries, especialmente la zarzamora. Esta empresa es dirigida por el Gerente General señor Patricio Cortes Gamboa y el señor Patricio Gonzales Bustamante Gerente de Finanzas y Administración, el cual fue el supervisor y guía de todo el periodo de la Practica Profesional.

El poder desarrollar la Práctica Profesional en una compañía extranjera, puede brindar la posibilidad de conocer y ser partícipe de los procesos o funcionamiento del mercado internacional, desde un ángulo diferente, que pueda complementar las experiencias adquiridas de la etapa académica. Para un Administrador de Negocios Internacionales es sin duda un desafío enriquecedor, conocer otros mercados internacionales.

³ Blanca García- Octavio García E. Plan de exportación de moras a Japón. Bancomex – Universidad Don Vasco Urapan, Michoacán. Junio 2006. www.morales-troncoso.com.

En Sun Belle México S.A de C.V se logro la posibilidad desenvolverse como profesional realizando actividades propias de una Administradora de Negocios Internacionales tales como; aportar ideas, participar y desarrollar actividades en conjunto con los dirigentes de cada departamento, lo cual permitió adquirir gran experiencia y conocimientos de administración, operación y logística desde los procesos de producción, empaque y distribución de los productos. Las principales actividades desempeñadas en esta empresa serán ampliadas en el presente Informe, en conjunto con el Marco Teórico del análisis del Sector Industrial de zarzamora fresca.

El análisis de este sector se basara en el método de las cinco fuerzas de Michael Porter, con el fin de representar la situación actual del sector industrial en que participa Sun Belle México, compañía en donde se desempeño la Práctica Profesional.

Objetivos de Practica.

Objetivos Generales.

La inicio profesional, debe estar sustentado en experiencias que refuercen la mayor de las capacidades que coloquen a prueba todos y cada uno de los conocimientos adquiridos en el proceso académico. Es por esto que tomar la decisión de emprender una práctica profesional más allá de las fronteras chilenas, es una oportunidad importante para cumplir nuevos objetivos.

El desarrollar la Práctica Profesional en el exterior, crea la expectativa de enfrentar, vivir, conocer y desenvolverse en un entorno comercial y laboral diferente, con el fin de absorber conocimientos reales de lo que significa ser un Administrador de Negocios Internacionales.

Aplicar todos y cada uno de los conocimientos adquiridos en el proceso académico, fue el principal objetivo de esta práctica. Lograr entregar apoyo, aportar ideas y ser partícipe activo en equipos profesionales de la empresa, dando conocer claramente las capacidades profesionales de un Administrador de Negocios Internacionales Chileno.

Comenzar el desempeño laboral en una compañía extranjera, la cual sea participe activamente del mercado mundial, fue un objetivo profesional, para adquirir experiencias y conocimientos, que se resuman en bases y herramientas solidas, para enfrentar futuras metas laborales y realizar nuevos desafíos profesionales

Desarrollar conocimientos y conceptos de lo que significa la Industria de los berries especialmente de zarzamora fresca, dentro del mercado Mexicano, sector industrial, al que pertenece Sun Belle México S.A de C.V.

Objetivos Específicos.

Analizar el sector de zarzamora fresca dentro del mercado mexicano, mediante una revisión teórica y general, utilizando diferentes herramientas académicas que logren sintetizar la situación y condiciones generales actuales de este sector industrial en México.

Estructurar y desarrollar con análisis teóricos y prácticos, un marco general de la Oferta de la zarzamora y Demanda del sector Industrial en el mercado Mexicano.

El análisis de un sector industrial de mercado, se puede desarrollar con un sin números de herramientas diferentes, el objetivo de este Informe de Prácticas es utilizar y aplicar el modelo de “Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter” que se interactúan en el mundo empresarial.

Este método permitirá visualizar el enfoque de lo teórico y práctico vinculado con el entorno, la competitividad, el análisis de proveedores, compradores y todo lo que respecta un claro y definido análisis del Sector Industrial de la zarzamora en México,

con el propósito de lograr definir el atractivo del sector industrial que se conoció durante el periodo de práctica.

Describir y explicar los detalles que implican el desarrollo de la Practica Profesional.

Definir lo que respecta como empresa Sun Belle México S.A de C.V. y especificar las actividades desempeñadas en el periodo de Práctica Profesional.

CAPITULO 1: Marco Teórico.

Descripción del Mercado de berries en México.

En teoría el mercado es el lugar en el que se juntan la oferta y la demanda. Conceptualmente el mercado se define como; todo lugar, físico o virtual (como el caso del internet), donde existe por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Y por otro lado, la de vendedores que pretenden satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio.⁴

Generalidades de Producto y Mercado de los Berries.

Bajo el modelo de desarrollo económico – político actual inserto en un proceso de globalización internacional, México ha ido estableciendo una serie de políticas sectoriales, encaminadas a impulsar las exportaciones hortofrutícolas que de acuerdo al marco de las ventajas comparativas permitirá el desarrollo agropecuario nacional, dentro de este sector hortofrutícolas, se ha ido desarrollando e introduciendo fuertemente la Industria de los berries.

Los Berries, son una familia de especies que comprende frutas pequeñas y delicadas como; la frambuesa, zarzamora, arándanos, zarzaparrilla, grosella. Estos productos agrícolas han presentado un aumento sostenido en el último tiempo, con importantes

⁴No especificado, Concepto de Demanda, Oferta y Equilibrio.
<http://www.slideshare.net/guestfddc1d/concepto-de-demanda-oferta-y-equilibrio2-presentacion>, 27.09.2009, 07:00 pm.

tasas de crecimiento en el mercado mexicano en los últimos 10 años y con una creciente demanda a nivel mundial. El mayor desarrollo de producción en este sector industrial en México, es en zarzamoras gracias a las buenas condiciones naturales que favorecen su producción. Estas se encuentran en diferentes variedades, en las más comunes se encuentran; Brazos, Comanche, Logan, Cheyenne, Cherokee, Autum Bliss, Tuppi. La variedad más cultivada en México es Brazos y Tuppi, por su alto nivel de seguridad en cosecha.

El consumo de estos productos es; en fresco, como mezcla de otros berries y frutas, repostería en general, como relleno y/o decoración, para la elaboración de mermeladas, elaboración de licores y matizar vinos de mesa, industria de helados, etcétera. El éxito de consumo se debe a que estos productos contienen un alto contenido de antioxidantes, los cuales son benéficos para la salud.

Los principales consumidores de este productos son países norteamericanos y europeos, en el último año se suman países asiáticos, el cual ha aumentando su demanda últimamente.

En el análisis del sector industrial del mercado de los berries, se basara principalmente al producto de la zarzamora fresca, producto cuya demanda ha ido en aumento considerable en la última década.

Características y detalles de la Zarzamora.

El nombre científico de la Zarzamora es *Rubus fruticosus* y pertenece a la familia de las Rosáceas. La traducción de zarzamora al inglés es “Blackberry”⁵. A continuación se presenta información general con el objeto de caracterizar a la Zarzamora:

o Descripción.

Arbusto sarmentoso de ramas arqueadas y espinosas por la presencia de aguijones, hojas compuestas de 3 ó 5 folíolos elípticos y de margen aserrado, dispuestos de forma palmeada, en ocasiones blanquecino y con pecíolo espinoso. Flores en racimos compuestos, con 5 sépalos y 5 pétalos blancos o rosados sobre un receptáculo ensanchado, con numerosos estambres.

⁵ Gustavo Vaquez Márquez, Zarzamora Perfil Comercial, pagina N°2, <http://www.Seder.col.gob.cl>, <http://seder.col.gob.mx/Perfiles/zarzamora.pdf>, 22.11.2009, 12:35 pm.

o Fruto.

Carnoso y formado por numerosos frutitos esféricos apiñados cada uno con un huesillo, de color rojizo al principio, pero al final negro cuando maduran completamente. Frutos en principio rojos que se tornan negros al madurar con sabor dulce y aromático.

o Propiedades.

El fruto es diurético, astringente, antidisintérico, fortificante de las encías, antiescorbútico, hemostático, emoliente y antiulceroso.⁶

o Ventajas Comerciales.

La zarzamora es un cultivo que por su alta rentabilidad, rápida recuperación de inversión, versatilidad de uso y sobre todo por su posibilidad de exportación con un amplio margen de utilidad⁷, ha despertado el gran interés de los productores mexicanos y empresas exportadoras internacionales.

⁶No especificado, Revista dietética y salud, www.revistadieteticaysalud.cl, <http://www.revistadieteticaysalud.com/marchivo.htm>, 27.09.2009, 07:00 pm.

⁷ Manrubbio Muñoz Rodríguez, María del Rosario Juárez, El Mercado Mundial de la Frambuesa y la Zarzamora., Edición Ciestaam, Chapingo México, Diciembre 2009, pagina N° 2

Análisis General de Oferta del Mercado.

La oferta del mercado se refiere a la suma de todas las ofertas individuales de todos los vendedores de un bien o servicio.⁸

Dentro del mercado mexicano, el sector de los berries ha tomado gran importancia, siendo la zarzamora el principal producto en esta industria de Mercado en México. La presentación de venta de la zarzamora es principalmente en estado frescos⁹, las cuales son comercializadas en mercado interno y mayormente al mercado externo, compitiendo con países Latinoamericanos como Costa Rica, Guatemala, Ecuador y Chile.

Como ya se describió en la introducción de este presente informe, México es el principal productor de berries a nivel Latinoamericano, esto se debe a su valiosa ventaja comparativa de producción “contra estación” es decir, cuando México está en temporada de producción alta, el resto del mundo no produce, debido a las condiciones climáticas.

Durante los meses de Octubre a Diciembre, se realizan el 40% de las exportaciones totales y de Enero a mayo, el 59% restante. A nivel internacional, la estacionalidad de la oferta de zarzamora fresca en el mercado estadounidense para los principales países proveedores, incluyendo su oferta interna, se desarrolla en los meses de junio a

⁸No especificado, Concepto de Demanda, Oferta Y Equilibrio, <http://www.slideshare.net/guestfddc1d/concepto-de-demanda-oferta-y-equilibrio2-presentacion>, 27.09.2009, 07:00 pm.

⁹ El empaque de las zarzamoras en fresco, es en clamshell de 6 onzas, 12 onzas y 18 onzas. Cuyas cajas contienen 8 clamshell cada una.

septiembre, con la producción de California, Washington y Oregon. Florida mantiene su producción sólo durante los meses de mayo y junio.

Cuadro N° 1: Estacionalidad de la oferta de Zarzamora fresca Mexicano.¹⁰

Estacionalidad de la oferta de berries frescos Mexicano												
País	ene	Feb	marz	abr.	Mu	jun	jul	Ago	Sep	Oct	Nov.	dic
Estados Unidos:												
_California					x	x	x	x	x			
_Washington						x	x	x				
_Oregon						x	x	x	x		x	x
_Florida					x	x			x			
Colombia	x	x							x	x	x	x
Guatemala	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x
Ecuador	x	x							x	x	x	x
Costa Rica		x	x	x	x						x	x
Chile	x	x	x									
México	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x

¹⁰ Fuente: Instituto de Investigación Económica Empresariales de la Universidad Michoacana, Profesor Raúl Díaz.

Gracias a la contra estación, México es el mayor oferente de berries frescos en el mercado entre los meses de Octubre a Abril.

La cobertura geográfica de este producto se concentra principalmente en el Estado de Jalisco y el Estado de Michoacán donde se encuentran la mayor cantidad de empresas productoras de estos productos en el país.

La zarzamora ha presentado un crecimiento importante en superficie establecida, particularmente en Michoacán, que en 1999 registraba una superficie de 997 hectáreas, estimándose actualmente una superficie de alrededor de 7,000 hectáreas.

Las otras dos entidades federativas importantes son Jalisco y Estado de México, con una superficie de 81 hectáreas en el 2008.

El crecimiento de la producción nacional de berries aumento de manera sorprendente, esto indica que del 2000 al 2008 se reportó un crecimiento 800 por ciento en la producción de zarzamora. Esto es, que en un periodo de casi diez años la producción de zarzamora pasó de 13.500 toneladas a un total de 118.000 toneladas en el año 2008, lo que equivale a una tasa media de crecimiento anual del 34 por ciento.¹¹

¹¹Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural y pesca y alimentos, (SAGARPA), México, www.SAGARPA.cl, Boletín Informativo N° 343 “Dan banderazo de salida a cargamento de zarzamora hacia Estados Unidos e Inglaterra”, 17.10.2009.

Estado de Michoacán es el principal productor y exportador de zarzamoras del país, específicamente la ciudad de Los Reyes, Capital de la zarzamora, principal productora de este berries, alcanzando el 2008 el 98% de la producción nacional berries con un total de 113.000 toneladas, seguida por Jalisco, Ciudad de México y Nayarit.

Las exportaciones de zarzamora en fresco, ha crecido favorablemente tal como la producción nacional en general, hacia una década se exportaban 802 toneladas de zarzamora en fresco por temporada, en la temporada 2008 se exporó un total de 45.000 toneladas.

Cuadro N° 2: Principales Estados de México productores de zarzamora.¹²

Principales Estados de México productores de zarzamora		
Estado	Total Toneladas	%
Chihuahua	578,2	0,49%
Hidalgo	129,8	0,11%
Jalisco	1734,6	1,47%
Estado de México	908,6	0,77%
Michoacán	113.398	96,10%
Morelos	141,6	0,12%
Nayarit	1038,4	0,88%
Otros estados	70,8	0,06%
Totales	118.000	100,00%

¹² Elaboración propia, según fuente: Belem Dolores Ruiz, Globalización y Competitividad en el sector Hortofrutícola, Diarios “El Cotidiano” Año 2009, Vol. N° 147, 22.02.2009, Pagina 18

Grafico N°1: Variación Mensual de exportación México de Zorzamora fresca temporada 2007-2008.¹³

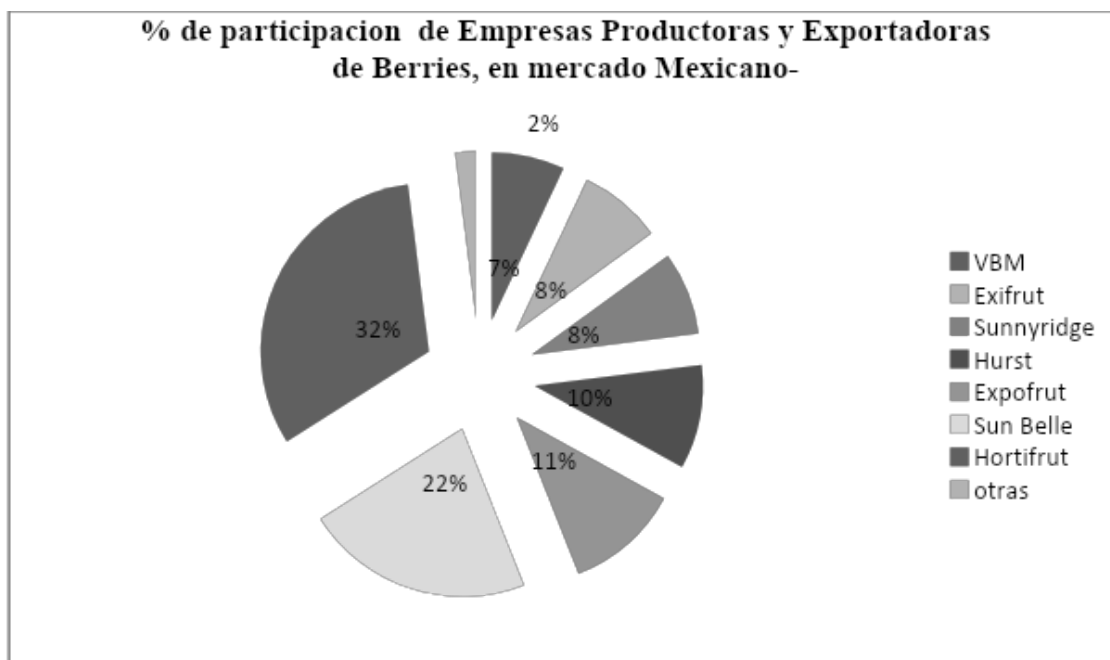


¹³ Elaboración propia, según fuente: Belem Dolores Ruiz, Globalización y Competitividad en el sector Hortofrutícola, Diarios “El Cotidiano” Año 2009, Volumen N° 147, 22.02.2009, Pagina 20.

Las principales productoras y exportadoras de berries de México son: Hurst's Berry

Farm, Sunny Ridge, Driscoll's, VBM Giumarra S. de R.L. de C.V., Agro industrial El Molinito, S.A. de C.V, Grupo HerEs S.A, Exifrut S.A, Expoberries S.A. y Sun Belle México S.A de CV, Hotifrut S.A de C.V, Epofrut S.A.

Grafico N° 2: Empresas Productoras y Exportadoras de Zarzamoras, en mercado Mexicano.¹⁴



¹⁴ Elaboración Propia, Fuente Raúl Díaz, Departamento Comercio Exterior, Sun Belle México S.A de C.V.

Análisis General de Demanda del Mercado.

Demanda del Mercado se refiere a la suma de todas las demandas individuales por un particular bien o servicio.¹⁵

Con las aperturas comerciales en México, la demanda se ha incrementado favorablemente para los productos certificados, orgánicos y exóticos; entre estos últimos se encuentra el berry la zarzamora, la principal demanda proviene de los países más desarrollados del mundo, el auge de la demanda viene precedida de una creciente conciencia sobre la salud y todo lo que respecta a una vida más sana y natural, lo anterior esta intrínsecamente involucrada en la industria de la zarzamora en fresco, cuyos beneficios naturales diuréticos, favorecen enormemente la imagen de estos cultivos, lo que preside que; “los consumidores triplicaran la cantidad de zarzamoras consumidas en los próximos 15 años”¹⁶.

Los berries de México, especialmente la zarzamora se reconoce por su calidad en el sabor y tamaño, siendo las variedades de Tuppi, Brazzos y Cherokees las principales producidas, estas son consideradas como frutas finas muy apreciadas por mercados desarrollados; como europeos, de Estados Unidos de América y últimamente asiáticos.

¹⁵ No especificado, Concepto de Demanda, Oferta y Equilibrio.
<http://www.slideshare.net/guestfddc1d/concepto-de-demanda-oferta-y-equilibrio2-presentation>, 27.09.2009, 07:00 pm.

¹⁶ Martha Zaucedo, Ingeniera Agrónoma, Coordinadora de Departamento de Productores, Sun Belle México S.A de C.V.

Este sector industrial de zarzamora en fresco, exige una alta calidad e inocuidad en los procesos de producción, distribución y venta, debido a que es un producto altamente perecedero por lo cual los mercados son muy exigentes a la hora de comprarlos.

En el mercado internacional, el comportamiento productivo de la zarzamora está determinado por dos grandes regiones de consumo: el mercado norteamericano y el mercado europeo. Del mercado norteamericano destaca el oeste de los Estados Unidos de Norteamérica, Oregon y Washington, zona proveído por Nueva Zelanda, México, Guatemala, Chile y Colombia. En el mercado europeo destacan como los principales países importadores de zarzamora fresca y demandantes: Inglaterra, Francia, Polonia, Yugoslavia, Alemania, Holanda, Italia y Bélgica - Luxemburgo.

Para el caso particular de México, la demanda de zarzamora ha aumentado en casi 335% desde el año 1996 al 2008, siendo Estados Unidos de América el principal comprador de este producto, esto lo reflejan sus volúmenes demandados y por los precios pagados, importando el 97%¹⁷ de total de la producción mexicana, el resto de la producción se envía a países de Europa como; Canadá, España, Reino Unido, Francia, Inglaterra, y Asiáticos como, Hong Kong, Japón, China.

Durante los meses de octubre a diciembre se realizan 40% de las exportaciones totales y de enero a mayo el 59% restante.

¹⁷ Gustavo Vaquez Márquez, Zarzamora Perfil Comercial, pagina N°7, <http://www.Seder.col.gob.cl,http://seder.col.gob.mx/Perfiles/zarzamora.pdf>, 22.11.2009, 12:35 pm.

El precio de la zarzamora en 2008 fluctuó de 5.6 a 6 dólares por caja de “media pinta”, es decir una caja con 12 clamshells (contenedor pequeño de plástico) con peso aproximado de 2.2 kilogramos incluido empaque.

La identificación de la zarzamora para venta, de origen Mexicano, se reconoce por su calidad en el sabor; con el propósito de atender a los consumidores de frutas finas o exóticas, se estima la cobertura del nivel de calidad y presentación óptimos, que se han solicitado en los envíos hacia los Estados Unidos de Norteamérica y los otros mercados.

Con respecto a lo relativo a la venta del producto en el mercado interno, prácticamente, no se ha tenido buena promoción, a pesar de existir demanda de sus presentaciones en fresco para consumo o para su industrialización.

Comportamiento futuro de los consumidores: El cultivo de la zarzamora considerada como una fruta fina, es muy apreciada por el mercado Europeo, algunos países de Asia, y Estados Unidos de Norteamérica; en este último, se espera un crecimiento sostenido de la demanda por zarzamora.

Esta oportunidad deberá ser aprovechada por México con el fin de obtener los beneficios del acuerdo del Libre Tratado Comercial NAFTA (North American Free Trade Agreement), entre Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte es un instrumento de apoyo para la industria de los berries, con el fin de tener mayor acceso al mercado, con respecto a la zarzamora, las tarifas arancelarias están desgravadas en su totalidad, por lo que existe

una ventaja comparativa que se deriva de dicho tratado. Sin embargo, en la medida en que los diferentes países ubicados en el hemisferio sur, programen sus cosechas para salir al mercado de octubre, dicha ventaja, se verá afectada con precios a la baja.

La actividad de la exportación será en los próximos años un área que debiera dominar este sector industrial, ya que la eliminación de obstáculos al comercio y la facilidad para la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre estos tres países, tendrá como fin elevar la capacidad productiva de cada uno de sus miembros. A partir de este hecho, este sector industrial específicamente el de la zarzamora, tiene que hacer un esfuerzo adicional de capacitación y fomentar las actividades hacia la exportación.

Método de “Las Cinco Fuerzas Competitivas” de Michael Porter.

Análisis General de la Industria de Zarzamora fresca, dentro del Mercado Mexicano.

El Mercado Mundial está formado por un relevante número de componentes, factores y sectores. Dentro de esta característica para entender, clarificar y definir de forma más específica la estructuración y división del mundo de los mercados, este está subdividido por sectores Industriales. La Industria está definida como un grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí.¹⁸ Algunos ejemplos son: Industria de lácteos, Industria de automóviles, Industria de electrodomésticos, etcétera.

El México, se mueven un sin número de Sectores Industriales, en este Informe de Práctica, se instruirá un análisis general de la industria de “berries frescos” dentro del mercado Mexicano, bajo método de las “Cinco Fuerzas Competitivas” de Michael Porter.

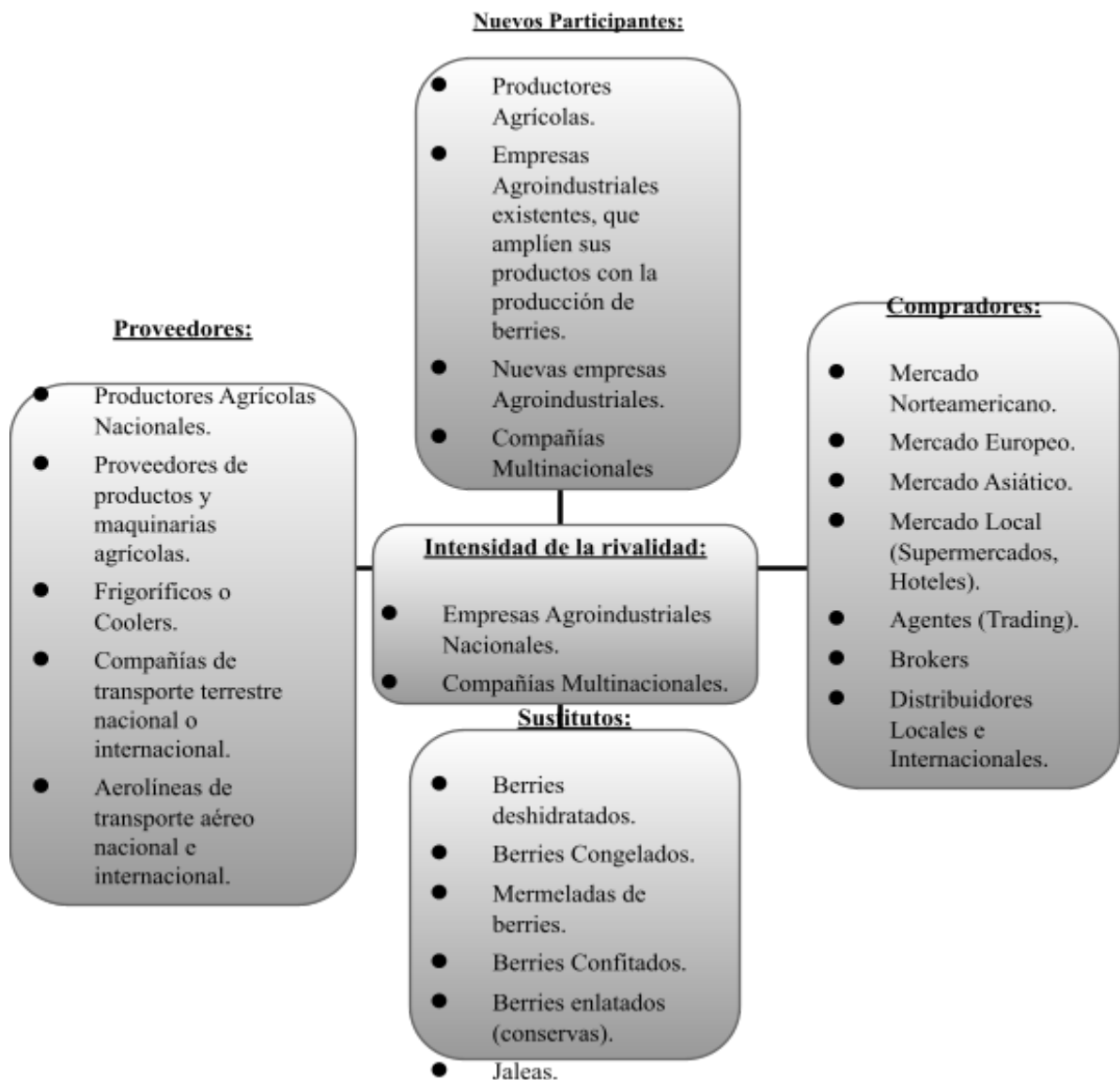
¹⁸ Porter, Michael. Estrategias Comparativas y Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición México CECSA. 2006. Página 21

Este estudio se basara principalmente en las cinco fuerzas competitivas; Barrera de Entrada, Rivalidad entre competidores, Barreras de salida, Poder de los compradores, Poder de Proveedores, Sustitutos. Estas cinco fuerzas competitivas darán un concepto general de características principales de la industria de zarzamora fresca en el mercado mexicano.

A continuación se presentara la Matriz de las cinco fuerzas, en las que se identificaran los principales factores que participan en esta Industria, los cuales se desarrollaran punto a punto.

Matriz de las “Cinco Fuerzas Competitivas” de Michael Porter, conceptuándola dentro de Industria de Berries Frescos del Mercado Mexicano.¹⁹

Cuadro N° 3: Matriz de las Cinco Fuerzas



¹⁹ Elaboración Propia, Guía Académica, Porter, Michael. Estrategias Comparativas y Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición México CECSA. 2006. Página 20.

Riesgo de que entren nuevos participantes.

Que se incorporen a la industria más participantes, dependerá de cómo están establecidas y desarrolladas las actuales barreras de entradas de la industria, considerando también como será la reacción posible de las empresas ya establecidas en el mercado.

Barreras de entrada.

Dentro del sector industrial de berries frescos en el mercado mexicano, como en todas y cada una de las industrias también existe el riesgo, que se incorporen nuevos participantes que deseen conquistar alguna posición en el mercado. Para conocer cuan riesgoso es que se inserten más participantes a esta industria, se utilizarán y analizarán los 5 puntos más importantes con lo que respecta las barreras de entradas, para luego identificar los aspectos relevantes que dan cabida a nuevos participantes en este sector industrial mexicano.

Economía de Escala.

Las economías de escalas indican las reducciones de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen de producción.

La producción de berries frescos, en casi la totalidad de los casos permite a las compañías mantener un alto índice de economías de escalas en sus producciones. Esto se debe, a que un gran número de empresas dedicadas a la comercialización de berries, mantienen a su haber un mínimo promedio de veinte hectáreas productivas propias, sumando a estas las hectáreas de cosecha de los productores proveedores de cada compañía. Este número de hectáreas permite la producción de altos volúmenes de cosecha, permitiendo empacar y distribuir un gran número de cajas de estos berries frescos.

Respecto a la distribución y evaluación de costos en el manejo de las economías de escalas, este caso de producción y distribución, permite llevar costos conjuntos; esto quiere decir que a las compañías de berries les permite utilizar instalaciones y distribuciones comunes para el chequeo y empaque de los diferentes productos desarrollados, porque los productos son semejantes entre si lo que logra lo anteriormente descrito.

Identificación de marca.

La identificación de marca, levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obligan a efectuar grandes inversiones para ganarse una identificación y una lealtad de clientes para las compañías. Las inversiones necesarias para crearse un nombre de marca son muy riesgosas, ya que carecen de valor de recuperación cuando fracasan.

En la industria actual de las comercializadoras de la zarzamora fresca mexicana, la identificación de la marca y lealtad de los consumidores, se ha logrado gracias a la especialización en la producción, al tiempo de esfuerzos de mejoramiento continuo, más la seriedad y lealtad de compromisos para con sus clientes.

Las empresas destacadas han logrado un reconocimiento e identificación del resto, gracias al tiempo de participación en el mercado, como se menciono anteriormente, lo que hace que una identificación de marca al momento de ingresar a la industria sea complejo si no se tiene un grado de especialización y experiencia en la industria, debido a la similitud o casi igualdad de producción de la zarzamora, lo que impide llegar a tener un producto diferente al resto de las compañías al momento de ingresar a participar en esta industria.

Necesidades de Capital.

Las necesidades de capital en la industria de berries frescos, especialmente de las zarzamoras, son una barrera de entrada importante, ya que las compañías que participan actualmente en esta industria de mercado mexicano, cuentan con suficientes recursos financieros para permanecer desarrollándose sólidamente en este mercado.

Las compañías nuevas que logran ingresar a este sector industrial, principalmente son empresas multinacionales que cuentan con suficientes recursos, para cubrir las inversiones iniciales que implica la producción y comercialización de la zarzamora fresca. Estas inversiones se basan principalmente, en desembolsar un capital inicial que cubran; investigaciones de mercado, investigaciones científicas agroindustriales, inversiones en activos fijos y bienes raíces, a esto se debe sumar los recursos que implica las accesoria financiera y técnica a futuros productores contratados (proveedores), entre otras importantes inversiones.

Acceso a los canales de distribuciones.

En todos los sectores industriales de un mercado, es fundamental contar con canales de distribución que destaquen por su eficiencia y eficacia, que garanticen el movimiento de productos de las empresas pertenecientes a la industria.

El acceso a los canales de distribución en este sector industrial de México, está asociado principalmente a la distribución de productos al mayoreo hacia los mercados internacionales, esto se debe a que la principal característica de este sector, es la producción a grandes escalas. Por esto, las empresas de zarzamoras frescas deben mantener contratos principalmente con distribuidores que se basan en un intenso y permanente contacto de las actividades de ventas.

Las empresas ya establecidas gozan de una condición negociadora aventajada importante, respecto a las compañías entrantes a la industria de zarzamora fresca, ya que el gran porcentaje de estas cuentan con una relación de exclusividad con sus distribuidores, en el que el público identifica el canal con la determinada compañía.

Más detalladamente dentro de esta industria en México, se distinguen como primer línea de intermediación a los productores y acopiadores regionales, posteriormente a los comerciantes mayoristas, los cuales homogeneizan la presentación del producto en cantidad y calidad; la siguiente línea, se conforma por varias empresas que han funcionado como empacadoras en fresco la producción regional y actuando posteriormente como contacto de los mayoristas exportadores o distribuidores en el mercado nacional e incluso con empresas estadounidenses, que cuentan con etiqueta (marca) y red de distribución propia. Tal es el caso de Hortifrut. S.A, empresa chilena; Driscoll's y Sierra Fruit, SA de CV, entre otras. Por último se presentan los llamados Brokers, introductores de la fruta hacia los distintos mercados de exportación.

Políticas Gubernamentales.

En cada sector industrial de todos los países están facultados para aplicar políticas gubernamentales, las cuales puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder el permiso a una licencia o restringiendo el acceso a materias primas.

Las normas equivalentes a la prueba de productos, son muy comunes en las industrias como la de los alimentos y de otros productos relacionados con la salud. Es el caso de la industria de los berries frescos, dentro de la cual las compañías deben cumplir con un sinnúmero de normas y requisitos establecidos por las autoridades y entidades gubernamentales mexicanas, relacionadas con los estándares de calidad e inocuidad, con el fin de respaldar la salud de los consumidores.

En la nación de México no existieron regulaciones arancelarias restrictivas para gran parte de los países sudamericanos, norteamericanos, europeos y algunos asiáticos, para acceder al mercado Mexicano, debido a los Acuerdos Comerciales y Tratados de Libre Comercio.

Fracción Arancelaria Aplicable, para este producto es la 0810.20.01 (Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa.) En el Sistema Armonizado para la Codificación y Designación de Mercancías, la zarzamora se ubica en el capítulo 8, subpartida 0810, fracción arancelaria 0810.20.01 misma que se aplica a productos tales como: Raspberries (Frambuesas), Blackberries (Zarzamoras), Mulberries y Logan Berries. El arancel para la zarzamora era de 0.7 centavos de dólar/kg antes de la firma del TLCAN,

pero a partir del primero de Enero de 1994, está libre de arancel, siempre y cuando se cumpla con el certificado de origen correspondiente.

Sin embargo si se deben cumplir con Normas o Regulaciones no Arancelarias. Estas regulaciones pueden ser de dos tipos: cuantitativas o cualitativas.

En frambuesa y zarzamora no existe ningún tipo de regulaciones de carácter cuantitativos (permisos previos, cuotas, precios oficiales, impuestos compensatorios y antidumping) que limiten el comercio entre países.

Sin embargo, en lo que se refiere a las regulaciones de tipo cualitativo existen una serie de medidas que mas que limitar el comercio, realmente lo regulan y les dan transparencia y seguridad a los consumidores. Entre las principales destacan las normas de calidad y las regulaciones sanitarias y fitosanitarias.

La calidad de un producto hortofrutícola es una combinación de características, atributos y propiedades que le otorgan valor como alimento para el hombre, o características que determinan que un cierto producto sea de calidad.

La exportación de frambuesa y zarzamora de calidad adecuada, homogénea y constante en el tiempo, constituye un factor determinante al desarrollo y manutención del prestigio de los productos en el mercado de destino.

Esto implica cumplir una serie de exigencias principalmente referentes ha:

- o Fitosanidad.
- o Tolerancia de residuos de pesticidas.
- o Características de calidad propiamente tal, dispuestas por el comprador o establecidas de acuerdo a normas o estándares: calibre, color, tolerancia de defectos, madurez, etc.
- o Características de los envases y embalajes: En México las exigencias relativas a calidad comercial son de responsabilidad exclusiva de la empresa privada, ya que no existe control de calidad obligatorio, ni tampoco existe aún una norma oficial de calidad.

De hecho, las empresas exportadoras emplean directamente las normas o estándares vigentes en los países compradores, y han desarrollado algunas pautas de calidad propia. Las normas de calidad permiten identificar el grado de calidad de un cierto producto, en base al cual se establece su uso y valor.

Su importancia en la comercialización radica en las siguientes razones principalmente:

- o Proporcionan un lenguaje común de comercialización entre los productores, manipuladores, procesadores y recibidores en los mercados terminales.
- o Ayudan a los productores y manipuladores a preparar y etiquetar adecuadamente los productos hortofrutícolas frescos para el mercado.
- o Permiten entregar incentivos de pagos para lograr una mejor calidad.

- o Sirven como base de informes de mercado, precios y ofertas cotizadas en diferentes mercados, sólo son significativos si están basados en productos de calidad comparable.
- o Ayudan a solucionar problemas por reclamo daños y discusiones entre compradores y vendedores.

Otras normas específicas que se deben cumplir son:

- o La NOM-066FITO-1995, que establece los requisitos mínimos aplicables a situaciones generales que deberán cumplir los vegetales, sus productos y subproductos, que se pretendan importar cuando estos no estén establecidos en una Norma Oficial específica.
- o La NOM-008-FITO-1995, que establece los requisitos y especificaciones fitosanitarias, para la producción e importación de frutas y hortalizas frescas. (Ingreso de especies vegetales, frutas, aspectos de cuarentena, traslado de plagas y/o enfermedades, etc.).²⁰

²⁰ Gustavo Vaquez Márquez, Zarzamora Perfil Comercial, pagina N°13, <http://www.Seder.col.gob.cl>, <http://seder.col.gob.mx/Perfiles/zarzamora.pdf>, 22.11.2009, 12:35 pm.

Desventajas de costos independientes de las economías de escalas.

Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no estén al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Dentro de estas condiciones, para el análisis de esta industria se consideraran factores importantes de ventajas como los siguientes:

a. Acceso preferencial a materias primas:

Las compañías que ya pertenecen a esta industria por algún tiempo, en la mayoría de los casos ya han asegurado el abastecimiento de materias primas o productos a fines, de las mejores fuentes, proveedores o abastecedores. Esto les da la oportunidad y ventaja de negociar precios más favorables a los que existen en el mercado.

El escenario anteriormente descrito deja en desventajas a los nuevos participantes que quieran invertir y participar en este sector, ya que deberán luchar por negociar y conquistar a sus futuros abastecedores, los cuales venderán sus productos a los mejores precios.

En la industria de los berries frescos, existen varios abastecedores importantes, pero el más necesario de conquistar y negociar son los productores de las zarzamoras frescas, estos son quienes abastecen de la esencial materia prima, los cuales querrán vender su producto al mejor precio posible y es en donde las grandes compañías deberán

conquistar a estos productores, mediante la negociación principalmente de precios, acompañados de las mejores ofertas y condiciones de financiamiento, asesoramientos técnicos, compromiso en seriedad de acuerdos, entre muchos otros.

No se debe dejar de mencionar los abastecedores de materias primas de empaque-embalaje, transportistas, proveedores de materiales y herramientas agroindustriales, que también cuentan con una participación esencial en este punto de acceso preferencial de materias primas.

b. Ubicación favorable.

Como se menciona en la descripción de oferta de esta industria a nivel del mercado mexicano²¹, existen empresas ya posicionadas en los mejores sitios de este sector, que les ha permitido lograr quedárselos gracias a el tiempo ejercido en el. Esta posición o ubicación, les garantiza un reconocimiento en los mercados que han indagado estas compañías, que sin lugar a duda les aventaja frente a las empresas novatas en la industria de berries frescos.

²¹ Pagina N° 12, Análisis General de Oferta del Mercado.

c. Curva de experiencia.

En gran parte de los sectores industriales, los costos unitarios tienden a disminuir conforme las compañías van acumulando experiencia. Igual que en el caso de las economías de escala, la reducción de costos con la experiencia se relaciona no con toda la compañía, si no que proviene de las operaciones o de las funciones individuales que la constituyen.

La curva de experiencia, se considera en este caso en forma generalizada, midiendo la experiencia de las principales compañías productoras de zarzamora establecidas en México, dentro de la industria de berries frescos.

Este sector como ya se ha destacado lleva aproximadamente una década de desarrollo dentro de México, está en una fase de desarrollo. Sin embargo las principales compañías, se han destacado por ser empresas multinacionales que han llegado a esta nación expandiendo sus inversiones, las cual ya tienen experiencia en instalaciones y producción en el rubro, traídas desde su país de origen, es el caso de Hortifruit, una compañía chilena dedicada a la producción de berries, que lleva más de dos décadas de experiencia en esta industria. Lo anterior obliga a las empresas recientes y sin experiencia, a desembolsar en costos mayores, con el fin de lograr competir de forma equiparada dentro de la industria.

Rivalidades entre los competidores actuales.

La rivalidad entre los competidores dentro de una industria, está constantemente activa y de forma verdaderamente potente, esto se debe a que cada integrante lucha rigurosamente para alcanzar una posición favorable y sólida frente a sus contrincantes dentro del mercado y lograr lazos con clientes, utilizando herramientas minuciosamente estudiadas y manipuladas como la competencia de precios, servicio y seriedad para con sus clientes, guerras de publicidad, por la introducción de nuevos productos, entre otras herramientas.

Esta rivalidad se produce y manifiesta por la sencilla razón de que uno o más competidores se sienten presionados a mover sus estrategias para luchar por su posición, otros caso es que descubren la oportunidad de mejorar su nivel en la industria. Algunas alternativas de competencia, son sumamente inestables y tienden a agravar la rentabilidad de la totalidad de la industria, una forma de competencia que mayormente presenta esta característica es la competencia de los precios, obligando a cada participante a tomar mayor consideración de este factor.

Todos los integrantes de la industria de berries frescos en este caso la zarzamora, deben recurrir a sus tácticas de competitividad, produciéndose una rivalidad proveniente de muchos factores que interactúan entre sí, entre ellos están los siguientes:

Número de competidores.

En una industria pueden existir muchas compañías, en este evento algunas suelen pensar que tienen la oportunidad de manejar o introducir tácticas estratégicas sin que sean persuadidas por las demás empresas. Cuando existen relativamente pocas entidades, pero son de tamaños y de recursos similares, surge la inestabilidad de la industria porque están expuestas o propensas a luchar entre si y mantiene suficientes recursos para tomar represalias constantes y potentes. En una industria muy concentrada, se da el caso en que ninguna empresa erré en evaluar la potencia de las otras, en este caso el líder dirige la industria mediante algunos medios como es el liderazgo de precios.

En el mercado mexicano existen pocas compañías nacionales dentro de la industria de los berries frescos, esto se debe a que es una industria relativamente joven, sin embargo se hallan muchas compañías internacionales con gran experiencia, que exportan sus productos a sus sucursales en México, reforzando la capacidad de inventario mexicano aventajarse sobre los competidores nacionales, permitiéndole mantener ofertas mayores en el mercado nacional e internacional, es el caso de Sun Belle S.A u Hortufuit S.A, empresas chilenas que participan en la industria de berries frescos de del mercado mexicano. Esta situación obliga a este sector industrial del país a implementar tácticas de competitividad constante ya sea en producción, calidad e inocuidad de productos, re estabilización y negociación de precios.

Crecimiento de la industria.

El análisis y estudio del crecimiento de una industria por parte de las compañías que planeen invertir en introducirse en algún espacio de estas, debe ser muy claro ya que de este dependerá el accionar inicial de las empresas novatas en la industria. Por lo general un lento crecimiento de la industria hace que las compañías que deseen introducirse o expandirse vean la competencia como un juego por llegar a una mayor participación en el mercado, esta reacción hace que la competencia sea más inestable que cuando existe un rápido crecimiento industrial. Un crecimiento rápido de la industria permite lograr mejorar los resultados a las firmas con sólo mantenerse al ritmo de la industria o cuando invierten todos sus recursos financieros o administrativos para crecer al ritmo y junto con las demás compañías en la competencia.

Este es el caso de las compañías de berries frescos, esta industria crece a pasos rápidos, dentro de una década ha logrado expandir su capacidad productiva de manera que les permite cubrir mercados nacionales e internacionales importantes, obteniendo resultados muy favorables. Este escenario de actividad y movimiento constante permite que las compañías mantengan un ritmo de crecimiento acorde al desarrollo general de la industria, lo que las hace pensar que sus recursos financieros invertidos estarán probablemente seguros y tendrán buenos resultados.

Costo Fijo.

Los costos fijos son todos aquellos en los que incurre una empresa y que son independientes de la producción. Dichos costos existen de todas maneras aunque la producción sea igual a cero.

Los costos fijos son un factor considerable en los procesos de producción, también son sumamente importantes a hora de manejar los precios de los productos finales, con fin de cubrirlos. Una característica importante de los costos fijos, es que si estos son elevados ocasionarán presiones en las compañías, para que negocien y logren asegurar las ventas de toda su capacidad productiva, por lo que se ven obligadas a disminuir sus precios, con el fin de lograr resguardarlos.

Dentro de este contexto en las compañías de berries frescos, manejan grandes costos fijos como las plantas, sistemas de riegos, manejo de cultivos, postes y arcos, manutención y monitoreo a sus hectáreas de cosechas propias y de productores, almacenamiento de productos entre otras.

El desembolso en costos fijos deben ser cubiertos para mantener activas las empresas, a esto se debe sumar el costo de almacenamiento y la gran peresibilidad de los productos, por esto las compañías deben mantener y asegurar sus ventas continuas de sus producciones, por lo que se ven presionados a manejar y ceder en los precios constantemente con el fin de mantener rentas favorables y no caer en dificultades.

Competidores diversos.

Los competidores de una industria con diferentes estrategias, personalidad y relación con sus compañías competidoras tienen metas y estrategias diferentes para competir y actuar dentro del desarrollo industrial.

Más detalladamente se puede describir que pequeñas compañías con tal de conservar su propiedad, se conforman o contentan con una tasa de rendimiento sobre el capital invertido inferior al ordinario. En cambio ese rendimiento les será inaceptable a un competidor de una gran compañía.

Es el caso de la industria de berries frescos del mercado mexicano, las compañías absolutamente nacionales buscan el éxito con inversión y mercado menor, utilizando estrategias ya desarrolladas y totalmente conocidas por las firmas internacionales que han expandido sus instalaciones hasta esta nación. Estos competidores internacionales aportan gran diversidad a la industria mexicana porque viven en diversas situaciones que las aventaja sobre el resto por ende buscan y persiguen a veces metas o propósitos diferentes mediante reforzadas estrategias mayores, gracias a la experiencia obtenidas.

Barreras de Salidas.

El permanecer activos y con resultados constantemente favorables dentro de una industria en el mercado no siempre es posible, ya sea por factores internos como, mala gestión gerencial, errores de negocios, financiamientos errados, etcétera. También por influencias externas como saturación de mercado, crisis económicas, entre otras. Este contexto hace que las compañías no estén en el mejor momento para seguir en el negocio, pero muchas estas permanecen dentro por no querer enfrentar las barreras de salidas.

Las barreras de salidas son factores de caracteres económicos, estratégicos y emocionales que les permite a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. Para comprender mejor esta situación a continuación se analizaran en relación de la industria de berries frescos las principales fuentes.

Activos especializados.

Para la liquidación de los activos en la industria de berries frescos, no son altos los costos de transferencia porque no se manejan activos sumamente especializados.

Los activos utilizados en la industria pueden ser adquiridos por compañías de otras industrias relacionadas con la agroindustria. Los activos de almacenamiento son útiles para muchos otros productos, los activos de utilizados para la producción agrícola se pueden transferir a otros tipos de inversión. Por ejemplo una máquina agrícola pesada se puede utilizar en la producción de papas o una maquina fumigadora puede ser adquirida para la fumigación de viñedos.

En síntesis los activos utilizados por esta industria, pueden ser fácilmente liquidados a otras industrias del mercado a los no explícitamente especializados, por los que les hace menos comprometedor la salida del negocio.

Costos fijos de salida

Las compañías de berries frescos en México, mantienen una inversión considerable en costos fijos, en especial en lo que respecta al equipamiento a la manutención ya que estos productos necesitan maquinarias cooler o de almacenamiento, porque esta industria demanda un especial cuidado con su temperatura y manipulación, al ser productos

altamente perecederos. También las hectáreas que se adquieren para la cosecha se consideran activos fijos, ya que se considera un desembolso considerable para tenerlas.

Estos costos fijos se pueden reorganizar y transferir o liquidar, a otra industria de mercado agroindustrial, permitiendo también una refacción para un nuevo giro de la compañía dentro del mismo rubro sin incurrir a una gran regeneración de activos fijos.

Interrelaciones estratégicas.

Estas interrelaciones significan las que se dan entre la unidad de negocio y otros departamentos de la compañía, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas y contratos con otras entidades.

La mayoría por no decir todas las compañías productoras y exportadoras de berries frescos del mercado mexicano, mantienen contratos con productores o distribuidores, con cuales se relacionan a través de todo el proceso de producción y distribución, bajo un contrato firmado de compromiso y lealtad ante estos. En este caso si alguna compañía deseara desistir de seguir en la industria, tendría que negociar el término de contrato anticipado con las partes involucradas en este sistema, lo que involucraría barreras de salidas que signifiquen desembolsos de indemnizaciones financieras ya considerados al momento de desaparecer de la industria.

Barreras emocionales.

Esto significa que algunos directivos se niegan a tomar decisiones de salir de la industria, ya sea por motivos económicos, por su identificación con el negocio de forma personal, por la lealtad a los empleados o por el temor de arruinar su carrera.

En las pequeñas compañías se puede dar este caso, pero esta industria en México está liderada por grandes multinacionales, por lo cual hace que esta barrera de salida no tenga mayor importancia para los participantes que desearan terminar con su estadía en la industria.

Poder de negociador de los compradores.

Naturalmente los compradores de una industria, esperaran una oferta de productos y precios conforme a los que se manejan en el mercado general o si bien tienen mayor poder por sobre sus proveedores pretenderán manejar la situación de precios ellos mismos. Mientras que las compañías o firmas que componen la industria busquen la mejor alternativa para negociar cantidad, calidad y precios que les asegure una rentabilidad constante.

Los compradores comienzan a competir o influir en la industria cuando la presionan y la obligan a bajar los precios, o cuando negocian una mejor calidad de los productos. Para que esta influencia de los consumidores se convierta en poder, dependerá del número de características de su situación de mercado más el valor y proporción relativa de su compra en relación a la industria en general.

Un grupo de compradores será poderoso e influyente si cumple con las siguientes condiciones generales.

Número de compradores de importancia.

Cuando un cliente adquiere gran parte de las ventas de una compañía o del total de la industria, crece la importancia de la transacción. Cuando el comprador comienza a adquirir grandes volúmenes se convierte en fuerzas compradoras muy poderosas.

Cuando las empresas tienen elevados costos fijos, y mantienen relaciones con clientes que les compran grandes cantidades de productos, estos se hacen muy poderosos ante la empresa, ya que se convierten en una empresa dependiente de estos clientes, los cuales pueden ejercer fuerzas en los precios de sus compras.

La mayoría de las empresas productoras de zarzamoras frescas en México, dependen significativamente de clientes de gran poder desde los productores hasta las grandes compañías multinacionales. Esta es una cadena en donde se manipulan los precios desde los productores y acopiadores locales hasta la compra de los productos por parte de los brokers.

Las empresas empacadoras de la producción regional como es Habbas Vargas y Compañía Limitada, compran toda producción de berries a los productores y acopiadores locales, estas manipulan los precios por sobre la decisión de los vendedores locales, a su vez estos venden a los mayoristas exportadores y distribuidores de berries frescos como Sun Belle México S.A. de C.V, los que también deciden el precio a pagar a las empresas empacadoras. Finalmente están los brokers por ejemplo Sun Belle Inc.

de Estados Unidos, quienes son realmente los que manejan los precios en la industria de berries frescos, estos compran con gran poder de negociación los productos a las empresas distribuidoras y exportadoras mexicanas.

Disponibilidad de sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos, en la mayoría de las industrias y con pocas excepciones se da la existencia de productos sustitutos, lo que asegura a los consumidores de que siempre encontrarán proveedores, por lo producirán enfrentamientos entre una compañía y otra, por la competitividad de querer conquistar clientes.

La cantidad de sustitutos existentes en el sector de berries frescos en México, es alta dentro de estos están; Berries deshidratados, berries congelados, mermeladas de berries, berries confitados, berries enlatados (conservas).

Esta gran cantidad de sustitutos amerita a las compañías, utilizar estrategias para conquistar mercado y posicionarse por sobre los productos, una de las estrategias que usualmente utilizan es convence al cliente de que el fruto fresco contiene nutrientes y mantiene su sabor natural.

Costos de cambio del comprador.

Cuando los productos que compra el grupo demandante a la industria, representan una parte considerable de los costos que realiza, en este caso los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva. Cuando el producto que vende la industria constituye una parte pequeña de los costos de los compradores, los precios de estos suelen ser mucho menos sensibles.

Otro caso es cuando el grupo de compradores tiene pocos costos cambiantes, esto significa que los costos ligan el comprador a determinados vendedores lo que hace el que poder de estos crezca, si cambian los costos de estos.

Las ventas de los berries frescos está dominada por los compradores, ya que estos mayormente compran la producción total de las compañías vendedoras, lo que hace que los precios pueden llegar a ser muy sensibles. La cantidad de oferentes perfectamente da la posibilidad a los consumidores a cambiarse de uno a otro sin mayores dificultades ni complicaciones, ya que la mayoría de estos productos carecen de una gran diferenciación y ofrecen precios similares.

Amenaza de integración hacia atrás.

La integración hacia atrás se produce cuando los clientes pueden llegar a tener la capacidad propia de producir ellos mismos los suministros o productos que adquieren de sus proveedores, lo que logra un conocimiento detallado de los costos, que les permite lograr negociar ventajosamente los precios. Cuando los compradores están en circunstancias de producir una amenaza de una integración hacia atrás, están en condiciones de poder exigir mejores precios en los productos, por lo que obliga a las compañías ofrecer importantes concesiones de precios para impedir esta integración. Sin embargo este poder del cliente será neutralizado parcialmente, cuando las compañías lo amenazan con implementar la integración hacia adelante en la industria de él.

Los compradores de berries especialmente las compañías almacenadoras y exportadoras, además de los grandes brokers, manejan gran información sobre la producción y distribución de estos productos, lo que los deja en condiciones aventajadas de amenazar a sus proveedores de una posible integración hacia atrás, entrando al negocio de la producción fuertemente, gracias a su gran capacidad de recursos, lo que les puede permitir comprar grandes hectáreas productibles y contratar sus propios productores. Esto puede significar que las compañías proveedoras de berries frescos, deban ofrecer importantes concesiones en los precios, con el fin de asegurar sus ventas y estabilización en el mercado.

Diferenciación de los productos.

La diferenciación de productos significa que las empresas ya establecidas gozan de una identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencia de productos o simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. La diferenciación de productos hace que los consumidores sean más o menos sensibles al precio, cuando compran productos no diferenciados y costosos en relación con sus ingresos o aquellos en que la calidad no les interesa mucho.

Apostar por una diferenciación en precios o una diferenciación en productos, se considera arriesgada dentro de esta industria ya que la calidad de la fruta y empaque, es similar para cada una de las empresas, porque todas deben cumplir con las mismas exigencias de mercado en calidad e inocuidad. En caso de los precios, estos son manejados y controlados por el mercado comprador de berries, el que no permite una diferenciación muy relevante entre las ofertas de estos.

En este sector industrial, principalmente la diferenciación proviene de grandes empresas multinacionales ya sea, por su imagen corporativa y filosofía organizacional y tiempo en el mercado, lo que es una carta importante de diferenciación, pero puede que no sea tan preponderante para los compradores a la hora de elegir al proveedor, ya que estos buscaran mejores ofertas en calidad de productos en volúmenes y acceder a negociar los mejores precios de la industria.

Presión proveniente de los sustitutos.

Todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. La presencia de sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, ya que cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad para la industria. Los sustitutos no solo limitan las utilidades en los tiempos normales de la industria, sino que además de esto, aminoran las rentabilidades que una industria pueda tener en época de prosperidad.

Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma similar función que los de la industria, esta tarea la mayoría de las veces es sutil y lleva a los analistas a indagar en industrias aparentemente muy distintas, lo que obliga a buscar y encontrar las mejores herramientas para analizar industrias que puedan amenazar con sustituir los productos de la industria en sí.

Las compañías en la industria verán a los sustitutos como una alternativa estratégicas incluyéndolos como un factor esencial o tomaran estrategias para atacarlos.

Se pueden encontrar productos sustitutos como Berries deshidratados, Berries Congelados, Mermeladas de berries, Berries Confitados, Berries enlatados (conservas), los cuales son competencia para la industria de zarzamora fresca también pueden ser sustitutos otros berries frescos como el arándano, las grosellas, frambuesas, los cuales pueden complementar los gustos por la zarzamora en los clientes.

Para tener una visión más clara sobre la situación de los sustitutos de esta industria, se tomaran algunos puntos importantes que representen una condición de manejo de estos productos dentro de esta industria, tales como:

Valor precios del sustituto.

Los precios de los sustitutos para la industria de zarzamora fresca en México, son variables unos de otros, en el caso de los otros berries frescos como la frambuesa, arándano, grosellas entre otros son muy similares, las cajas de 6 onzas también varían entre los 5 a 6 dólares por caja en la temporada.

Los otros sustitutos como congelados, deshidratados, si mantienen precios más accesible para las consumidores de la industria, si se comparan con berries frescos, esto se debe a que por ejemplo los berries congelados tienen mayor duración en anaquel, por tanto permite mayores economías de escalas.

Costos de cambio para el usuario.

El costo cambio hacia los productos sustitutos de otras industria, para el consumidor final es completamente bajo debido a la gran variedad sustitutos de la zarzamora fresca que se presentan en la industria, del mercado mexicano. Otro caso es para los

compradores intermediarios como las industrias distribuidoras y exportadoras de estos berries, ya si tomaran la decisión de cambiar sus demandas hacia la industria sustitutos como los berries congelados, caerían en una situación de manejar altos costos, ya que sus instalaciones de almacenamiento tendrían que ser reinstaladas, los que implicarían altos desembolsos, también tendrán que buscar nuevos consumidores, cambiando y encontrando contratos con otros distribuidores finales. Lo misma situación ocurría para los brokers distribuidores finales de estos productos, el cambio a sustitutos lo haría caer en una situación más riesgosa, si no se tuviese un plan asegurado de reestructuración en distribución

Propensión del consumidor final a sustituir.

La propensión del consumidor final a sustituir productos de la industria zarzamora fresca es relativamente probable y existente ya que uno de los factores dependerá fuertemente de la diferenciación del producto, cosa que prácticamente no se genera en la industria debido a las mínimas posibilidades de diferenciación que se pueden llevar a cabo en esta industria. Además existe una gran cantidad de competidores sobre la cual el consumidor puede optar por la mejor posibilidad de satisfacer o suplir sus necesidades.

Poder de Negociación de los Proveedores.

El poder de los proveedores lo pueden ejercer contra o sobre los participantes de la industria, cuando amenaza con elevar los precios o bajar la calidad de los productos que ofrecen.

Cuando los proveedores amenazan con elevar sus precios, ponen en riesgo a la industria por la posible consecuencia de bajar la rentabilidad en la industria incapaz de recuperar los incrementos de los costos con sus precios.

Los principales proveedores de la industria de zarzamora fresca son sin duda los productores agrícolas, como los propietarios privados o asociaciones de campesinos, quienes son los abastecedores del primer nivel de las empresas de producción industrial, luego en segunda línea de proveedores se encuentran los empacadores locales y bodega que también abastecen de productos a las grandes empresas industriales.

Otros proveedores importantes en la industria de los berries frescos son las empresas de productos y maquinarias agrícolas quienes abastecen de todos los implementos necesarios para la producción de los berries.

Algunas empresas cuando comienzan a expandirse no cuentan con coolers o frigoríficos propios, por lo cual deben rentar instalaciones de compañías dedicadas a la refrigeración y almacenamiento de productos, estas compañías son proveedores importantes para las firmas productoras de berries.

Las compañías de transportes, indudablemente son proveedores fundamentales en esta industria, esto es porque la zarzamora tiene poca vida de anaquel dos a tres días y además presenta el fenómeno de la “regresión” que es una aceleración de su maduración.

Lo anterior obliga a las compañías a buscar y contratar transportistas que les provea y asegure un transporte profesional a la hora de manipular el movimiento de los berries, llegando a los mercados de destino en los tiempos estipulados en los contratos para evitar que sus productos pierdan su valor comercial.

Los proveedores transporte son compañías de carga terrestre para abastecer el mercado local y compañías de transporte aéreas para distribuir los productos a los mercados internacionales, que cumplan el requisito de rapidez que demandan los berries por su alto porcentaje de perecibilidad.

Los proveedores de esta industria como en todas y cada una de los mercados son fundamentales para el funcionamiento sinérgico de este sector, el abastecimiento de mercancías, elementos agrícolas, transporte entre otras muchas son importantes, pero si su poder de negociación dependerá de las siguientes condiciones que se nombraran y analizaran a continuación.

Número de proveedores de importancia.

La cantidad de proveedores en la industria, hará depender la influencia de estos en los precios frente a las compañías clientes.

Cuando el grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende, en este caso los proveedores casi siempre influirán profundamente en los precios, la calidad y en las condiciones del contrato de venta. En cambio cuando el número de proveedores es amplio, existirá una competencia y una oferta más amplia para los clientes, lo cual crea un escenario mas positivo para las empresas al negociar los precios con sus proveedores, obteniendo una rentabilidad de costos más positiva.

En México, la industria de zarzamora frescas, existen un número de proveedores importantes oferentes de los productos que demande la industria, por lo que las compañías tienen libre acceso a elegir a los mejores proveedores, manejando una negociación de precios que favorezcan la rentabilidad de estas compañías.

Los proveedores con mayor participación en este sector industrial son; Compañía Mexicana “Fertilizantes Minerales de Cuauhtemoc S.A de C.V, Empresa Alemana Bayer Environmental Science, proveedora de Insecticidas biológicos, plaguicidas o agroquímicos. Compañía española Zell Chemie International, abastecedora de larvicidas biológicos, insecticidas biológicos, Desinfección de suelo vegetal, plaguicidas, y otros productos de inocuidad como guantes, mascarillas, cofias, trampas para ratones, etcétera. Novozymes North America, Fax México S.A de C.V, Tecnocolibri México proveedora de

maquinarias y equipos, como motores de presión, aspersores agrícolas, equipos purificadores de aguas para la agroindustrias.

Disponibilidad de sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos en la industria obligara al grupo de proveedores a competir con los otros productos sustitutos para conquistar y venderle a la industria, también la existencia de sustitutos permite controlar el poder de proveedores poderosos.

Los productos que ofrecen los proveedores en la industria de zarzamora fresca, no se logran sustituir por otras en algunas ocasiones, es el ejemplo de la venta de zarzamoras de los productores agrícolas locales, es un producto complejamente sustituible por ser la materia prima directa de la producción de las grandes compañías industrializadas.

El transporte o el embarque para la exportación hacia los mercados destino, es muy complejo por ser un producto altamente delicado, por lo cual cambiar a alternativas sustitutas de transporte hace poner en riesgo la seguridad de la mercancía.

Los proveedores de productos y maquinarias para los procedimientos agrícolas, pueden correr el riesgo de caer en competitividad con sustitutos, también los proveedores de materiales de empaque corren la misma suerte, esto debido a que existe muchas alternativas de manejar la cosecha y empaques con otras alternativas que ofrezcan los sustitutos y logren bajar el costo de producción, cosa que muchas compañías buscan para mejorar su rentabilidad.

Costo de cambio de los proveedores.

El costo cambiante se refiere a cuanto les costaría a los clientes o compradores a cambiarse de proveedor, cuanto les repercutiera en sus actividades o rentabilidad escoger otro proveedor dentro de la industria.

La diferenciación o los bajos costos cambiantes de los compradores impiden que se enfrenten entre si los proveedores de la industria, situación se invierte si aumentaran los costos cambiantes ya que hacen alertar la competencia a los proveedores de la industria.

El costo de cambio de proveedores en el sector de berries frescos en México, lo constituye una consecuencia muy negativa para los compradores, ya que con la cantidad de proveedores existentes en el mercado no es difícil escoger otro que presente mejores cualidades que los proveedores que trabajan actualmente.

Dentro de esta circunstancia se debe mencionar que si se puede caer en un riesgo si se cambiase o se terminara bruscamente un contrato con los proveedores abastecedores de materias primas, que son los productores agrícolas locales quienes se encargan de abastecer parte de la oferta de estos compradores, un cambio de ellos haría repercutir en no lograr cumplir con contratos de ventas entre los clientes de las compañías exportadoras y distribuidoras de la industria, perdiendo así parte importante de clientes finales.

Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.

La integración hacia adelante, es una forma de hacer crecer las compañías proveedoras de la industria, ya que una empresa puede establecer su propia red de distribución. Los proveedores pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales.

Tener la oportunidad de integrarse hacia adelante, permite a los proveedores adquirir un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores, debido a que se produce una mayor cercanía con los cliente, la integración hacia adelante puede generar una relación duradera con él, y ampliar mayor mercado. Se produce una integración hacia adelante cuando, por ejemplo, un fabricante crea su propia red de tiendas donde vender sus productos.

La posibilidad de una posible integración hacia adelante de los proveedores en la industria de berries frescos en México, comúnmente los proveedores no se atreven a invertir en lograr una distribución de sus productos directamente a los clientes, principalmente los productores agrícolas, ya que no tienen grandes recursos como las, empresas transnacionales que le compran su producción. En el caso de los otros proveedores son vendedores de productos de uso general en el mercado agroindustrial por lo cual una integración hacia adelante, les impediría cubrir eficientemente las demandas de los compradores agrícolas de otras industrias.

Síntesis General del Grado de atractivo del sector industrial de “Berries frescos-zarzamora” dentro del mercado mexicano.

Diagnosticada a detalle la industria de berries frescos en especial el producto de la zarzamora fresca, donde se diagnosticaron sus puntos fuertes y débiles en relación a su posición dentro del mercado de México. Con fin de llegar a una conclusión más específica y clara de la situación de la industria de berries frescos en México, a continuación una síntesis detallada de cada punto, elaborando cuadros sintéticos donde reflejara si grado de atracción de la industria será bajo, medio o alto.

Barreras de Entrada: Media

Cuadro N° 4: Nivel de las Barreras de Entradas.

	Alta	Media	Baja
Economías de Escala			
Requerimiento de Capital			
Acceso Canales Distribución			
Curva de experiencia			
Identificación de marca			

1. Economías de Escala.

La producción de zarzamoras frescas, gracias al número de hectáreas de las compañías, mas las de sus proveedores agrícolas locales, les cosechar gran cantidad de frutas, esto sumando las instalaciones industriales de cada compañía, estas características les permite empacar y producir en grandes volúmenes manteniendo una economía de escala alta, y poder satisfacer la demanda de los compradores

2. Requerimientos de Capital.

Esta industria requiere un capital de inversión alto, ya que la adquisición de hectáreas propias, financiamiento a los productores agrícolas locales, para que cultiven sus campos, mas el desembolso en instalaciones de almacenamiento, entro otro gastos que requieren un alto capital. Es por esta razón que las grandes compañías transnacionales han podido ingresar a esta industria en el mercado mexicano, porque estas cuentan con recursos potentes logrados por su antigua actividad en otros mercados. Es el caso de Hortifruit S.A, compañía chilena, la cual ha pertenecido al rubro de los berries por muchos años. Esta invirtió recursos en México obteniendo grandes resultados a nivel global.

3. Acceso a Canales de Distribución.

El acceso a los canales de distribución no se encuentra en un extremo alto o bajo, si no que en una situación de accesibilidad media. Las grandes compañías transnacionales tienen conquistados ya los canales de distribución de importancia en el mercado, como es el caso de Vitalberry S.A, esta compañía entrega sus productos a Global Berries Farms Co, uno de los brokers de mayor influencia de Estados Unidos.

Los nuevos participantes tendrán grandes obstáculos para llegar a estos grandes distribuidores, en cambio se les hará fácil, vender sus productos a distribuidores y exportadores menores presente en el mercado mexicano.

4. Curva de Experiencia.

Se necesita una curva de experiencia acabada importante en lo que se refiere a la producción de berries, ya que al no tener conocimientos previos al cultivo, producción o distribución de estos productos se caería en grandes pérdidas. Las compañías de esta industria se han atrevido a realizar inversión en este rubro ya que viene con experiencia desde otros mercados, por lo cual las aventaja enormemente sobre las posibles compañías que entren a esta industria.

5. Identificación de Marca

Las empresas productoras de zarzamora han logrado un reconocimiento e identificación del resto, gracias al tiempo de participación en el mercado, lo que hace que una identificación de marca al momento de ingresar a la industria sea compleja si no se tiene un grado de especialización y experiencia en la industria. Lo que quiere decir que el grado de identificación dentro de esta industria es relativamente bajo.

Rivalidad entre competidores: Alto.

Cuadro N° 5: Nivel de Rivalidades entre Competidores.

	Alta	Media	Baja
Número o Concentración de competidores.			
Crecimiento de la Industria.			
Costo Fijo.			

1. Número de Competidores.

El número de competidores que se presenta en la industria, por ser una industria relativamente joven en el mercado de México es media, debido a que su grado de necesidad de inversión de capital es considerable, pocas compañías importantes han decidido invertir en este sector de mercado, pero si existen muchos productores

pequeños que compiten por conquistar distribuidores locales. Muchos informes hablan de que la oferta de la industria de berries en México, no es suficiente para cubrir la demanda interna como externa.

2. Crecimiento de la Industria.

Esta industria crece a pasos rápidos, dentro de una década ha logrado expandir su capacidad productiva de manera que les permite cubrir mercados nacionales e internacionales importantes, obteniendo resultados muy favorables. Este escenario de actividad y movimiento constante permite que las compañías mantengan un ritmo de crecimiento acorde al desarrollo general de la industria.

3. Costo Fijo.

Los costos fijos que se presentan son altos debido que el mantenimiento de las instalaciones de campo, mas las de almacenaje y los recursos utilizados genera un desembolso económico constante, a las compañías pertenecientes a la industria, por esto las compañías deben mantener y asegurar sus ventas continuas de sus producciones.

Barreras de Salidas: Baja.

Cuadro N° 6: Nivel de las Barreras de Salidas

	Alta	Media	Baja
Activos Especializados.			
Costos Fijos de Salida.			
Interrelaciones Estratégica.			
Barreras Emocionales.			

1. Activos Especializados.

Los activos utilizados para esta industria, no son sumamente especializados por tanto estos pueden ser fácilmente liquidados o reubicados a otras industrias del rubro agroindustrial o de otra índole del mercado mexicano, por lo cual hace esto hacer menos comprometedor la salida del negocio.

2. Costos Fijos de Salida.

Estos costos fijos se pueden reorganizar, transferir o liquidar, a otra industria de mercado agroindustrial, permitiendo también una refacción para un nuevo giro de la compañía dentro del mismo rubro sin incurrir a una gran regeneración de activos fijos. En síntesis a la hora de tomar la decisión de salir de la industria de berries frescos,

realizar una liquidación de activo no se convierte en una barrera muy compleja ya que estos pueden ser reutilizados en otras industrias ya que no cuenta con activos altamente especializados.

3. Interrelaciones Estratégicas

Estas interrelaciones hacen que se conceda importancia estratégica a la permanencia en el sector industrial. Sin embargo las interrelaciones estratégicas del sector de los berries frescos se consideran barreras de salidas ya conocidas, establecidas antes de tomar la decisión de desaparecer del mercado. Como por ejemplo barreras como desembolsos de indemnizaciones financieras a los términos de contratos lo cuales ya son considerados al momento de desaparecer de la industria, por lo que hace que esta barrera no sea compleja a la hora de salir de la industria.

4. Barreras Emocionales.

En las pequeñas compañías se puede dar este caso, pero esta industria en México está liderada por grandes transnacionales, por lo cual hace que esta barrera de salida sea baja, por no tener mayor vinculación sentimental, esto hace que no tenga mayor importancia para los directores de las compañías participantes que desearan terminar con su estadía en la industria.

Poder de los Compradores: Alta.

Cuadro N° 7: Nivel del Poder de los Compradores.

	Alta	Media	Baja
Número de compradores de importantes.			
Disponibilidad de sustitutos.			
Costo cambio comprador			
Amenaza de comprador de integración hacia atrás.			
Diferenciación de los productos			

1. Número de compradores de importancia.

La mayoría de las empresas productoras de zarzamoras frescas en México, dependen significativamente de un alto número de clientes de gran importancia desde las compañías exportadoras como Vitalberry S.A, grandes compañías transnacionales como Hortifruit S.A compañía chilena o brokers como Sun Belle Inc. de Estados Unidos.

2. Disponibilidad de Sustitutos.

En este sector industrial la disponibilidad de sustitutos es algo que se da naturalmente y en grandes cantidades ya que existen sustitutos, como berries congelados, confitados y otras ramas de berries como grosellas, arándanos etcétera, por lo que hay una alta disponibilidad de sustitutos.

3. Costo cambio comprador.

La cantidad de oferentes perfectamente da la posibilidad a los consumidores a cambiarse de uno a otro sin mayores dificultades ni complicaciones, ya que la mayoría de estos productos carecen de una gran diferenciación y ofrecen precios similares.

4. Amenaza de comprador de integración hacia atrás.

Los compradores de berries especialmente las compañías almacenadoras y exportadoras, además de los grandes brokers, manejan gran información sobre la producción y distribución de estos productos, lo que los deja en condiciones aventajadas de amenazar a sus proveedores de una posible integración hacia atrás. Un ejemplo de esto es el caso de Expoberries S.A, la cual comenzó sus exportaciones solo como distribuidor y exportador local, comprando los berries a productores locales durante 2 años, luego de un tiempo comenzó a adquirir hectáreas propias, con las cuales logro su propia producción y abastecimiento logrando una integración hacia atrás dentro de la industria de berries frescos.

5. Diferenciación de los productos.

En este sector industrial la diferenciación de los productos es Media, esto se debe a que tienen alguna diferenciación que proviene de grandes empresas multinacionales ya sea, por su imagen corporativa y filosofía organizacional, también tiempo en el mercado, lo que es una carta importante de diferenciación, pero puede que no sea tan preponderante

para los compradores a la hora de elegir al proveedor, ya que estos buscaran mejores ofertas en calidad de productos en volúmenes y acceder a negociar los mejores precios de la industria.

Sustitutos: Media.

Cuadro N° 8: Nivel de Sustitutos.

	Alta	Media	Baja
Valor precio del sustituto			
Costos de cambio para el usuario.			
Propensión del consumidor final a sustituir			

1. Valor precios del sustituto.

El valor precio de los sustitutos es relativamente bajo, ya que las zarzamoras frescas comercializadas dentro del sector presenta precios más altos, comparados con sus principales sustitutos, tales como los berries congelados, berries confitados, berries en latas y otros berries frescos como frambuesa, arándano, grosellas, entre otros bienes ofrecidos principalmente en el mercado de México.

2. Costos de cambio para el usuario.

El costo cambio hacia los productos sustitutos de otras industria, para el consumidor final de este sector, es completamente bajo debido a la gran variedad sustitutos de la zarzamora fresca que se presentan en la industria, del mercado mexicano

3. Propensión del consumidor final a sustituir.

La propensión del consumidor a sustituir es relativamente alta porque depende fuertemente de la diferenciación del producto, caso que prácticamente se genera en un nivel muy bajo en este sector de zarzamora fresca, además existe una gran cantidad de competidores sobre la cual el consumidor puede optar.

Poder de los Proveedores: Media.

Cuadro N° 9: Nivel del Poder de los Proveedores.

	Alta	Media	Baja
Número de proveedores			
Disponibilidad de sustitutos.			
Costo cambio proveedor			
Amenaza de proveedor de integración adelante.			

1. Número de los Proveedores.

En México, el sector de la industria de zarzamora frescas, existen un número de proveedores importantes oferentes de los productos que demande la industria como lo es empresas de transportes, proveedores de artículos e implementos agrícolas, empresas almacenamientos entre otros, por lo que las compañías tienen libre acceso a elegir a los mejores proveedores, manejando una negociación de precios que favorezcan la rentabilidad de estas compañías.

2. Disponibilidad de Sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos en esta industria es relativamente media, ya que algunos productos ofrecidos a la industria de zarzamora fresca por parte de los proveedores, son complejos a la hora de sustituirlos, porque son proveedores de productos en función del desarrollo de esta industria, lo que disminuye la disponibilidad de sustitutos en esta industria. Es el caso de proveedores de pesticidas para las plantas de la zarzamora, algunos de estos son específicamente para plagas que se desarrollan en este productos, por lo cual sería complejo sustituirlos, por ejemplo la peste de “eriofido” la cual solo es combatida por el pesticida Golden Pest Spray Oil, solo producido por Organic Materials Review Institute (OMRI Listed)

3. Costo Cambio de los proveedores.

El costo de cambio de los proveedores es bajo, esto se debe a que algunos proveedores de esta industria, ofrecen productos o servicios complejos al momento de cambiarlos,

porque al hacerlo se pondría en riesgo la eficiencia de la compañía. Por ejemplo, cambiar de proveedor de servicios de transporte se caería en riesgo, al no contar con la información y conocimientos suficientes del nuevo proveedor, si cuenta con especialidades y tecnología suficiente para mantener los productos frescos y tan perecibles como la zarzamora.

4. Amenaza de proveedor de integración hacia adelante.

La amenaza de que los proveedores se integren hacia adelante es bajo, porque mayormente estos proveen a otras industrias, estos no manejan mayormente información específica del funcionamiento de la industria de berries frescos, es el caso de vendedores de productos de uso general en el mercado agroindustrial por lo cual una integración hacia adelante, les impediría cubrir eficientemente las demandas de los compradores agrícolas de otras industrias.

Conclusiones del tema.

De acuerdo al análisis según las cinco fuerzas de Michael Porter, el atractivo general de la industria de berries de zarzamora fresca es Medio; lo que hace pensar que el ingreso de una nueva compañía a este sector no daría por hecho un resultado exitoso o rentable. Pero sin embargo la industria de berries frescos en el mercado de México, es relativamente joven, está en una etapa de desarrollo, esto significa que estamos en un sector no saturado, disponiendo de espacios atrayentes para nuevas compañías que deseen entrar en este sector, utilizando estrategias competitivas excelentemente estudiadas y diseñadas, con el fin de cubrir demandas de los consumidores potenciales que aun están insatisfechas.

El desarrollo y la utilización de estrategias relacionadas con la competitividad por parte de las compañías que deseen insertarse a esta industria en el mercado mexicano, serán herramientas aventajadas a la hora de competir con las ya establecidas. Pues la mayoría de las empresas de berries existentes se enfocan a las estrategias comparativas, vinculada a los costos de los factores (tierra, mano de obra. capital, etc.), a la competencia en precios y a la existencia de la famosa ventaja de “contra estación” que se da invierno, gracias a la ubicación geográfica de México.

En una visión, el desarrollo y la rivalidad permanente de este sector, demostrara a largo plazo que las ventajas comparativas utilizadas por las empresas, se harán vulnerables y efímeras. Esto debido a que irán siendo superadas paulatinamente por las estrategias

competitivas desarrolladas por las nuevas compañías, enfatizadas en la innovación, elevación de la calidad, diferenciación de productos, valor agregado, así como servicio a clientes y proveedores.

Las nuevas compañías debieran visionarse en trascender a cambiar el tradicional enfoque a la utilización de las ventajas comparativas por parte de las mayoría de las empresas establecidas centradas en el interés en los aspectos generales a nivel nación como; características económicas, políticas, legales, culturales, dotación de recursos. Por el interés en el desarrollo de ventajas competitivas, el cual considera explícitamente cuestiones específicas relativas y relacionadas al diseño de estrategias empresariales, a saber el conocimiento y tecnología, investigación-desarrollo, promoción -habilidades administrativas.

La aplicación e implementación de estas estrategias ayudara a las compañías berries de frambuesas frescas a contribuir en el diseño de estrategias tendientes a desarrollar la competitividad, entendiendo ésta como la capacidad de penetrar y permanecer en el mercado con ganancias.

CAPITULO 2:

Descripción de la Organización.

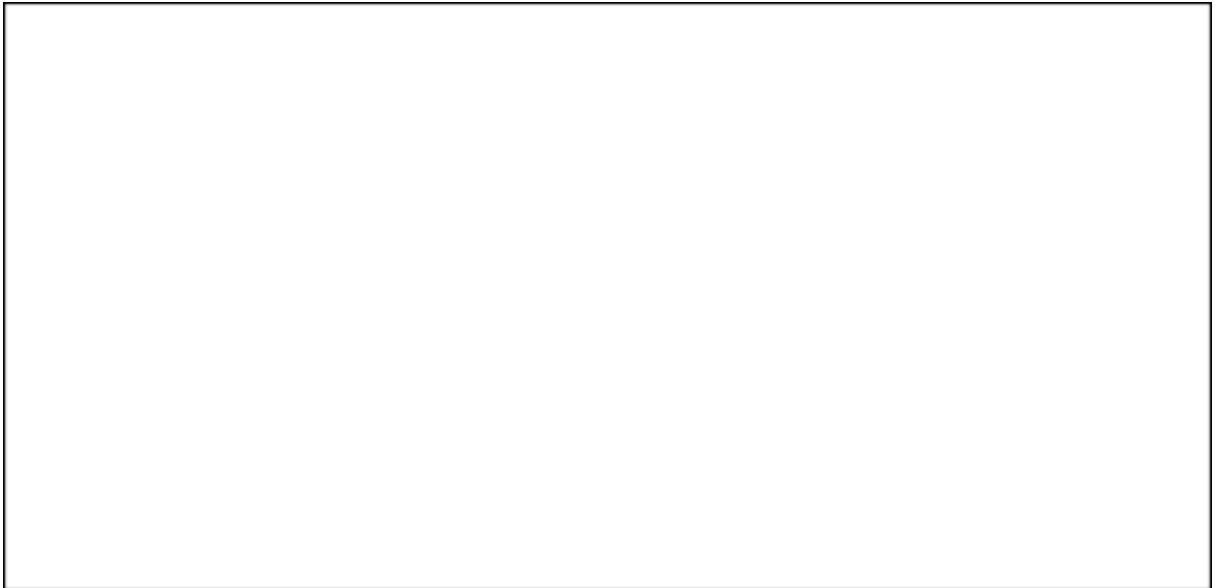
Nombre: Sun Belle México S.A. de C.V.

Giro: Producción y comercialización nacional e internacional de berries.

Dirección: km1 carretera Los Reyes-Jaconá S/n. Col. San Juan De Dios. Ciudad: Los Reyes, Estado: Michoacán.

Fono: (52) (01) (354)5427328 – fono fax-(52) (01) (354) 5427329

Cuadro N° 10: Ubicación Geográfica de Sun Belle México.



Historia de la Empresa.

Sun Belle México, Sociedad Anónima (S.A), Compañía de Valores (C.V), se inicio en el año 2002 por el Director señor Julio Gandía, cuyo rubro es el cultivo y exportación de berries desde la ciudad de Los Reyes de Salgado, Estado de Michoacán, México. Bajo el concepto de exportadores de berries de muy buena calidad, se expandió al mercado estadounidense con las zarzamoras, producto pionero en la compañía que ha sido todo un éxito.

Después de un año, se caracterizo por excelentes productos y logramos crecer al mercado europeo, con nuevos frutos como la frambuesa, en este mismo periodo se adquieren hectáreas propias que se complementan con las hectáreas de sus productores. Luego de 4 años en el mercado y destacándose por la calidad, en el 2006 aumenta su capacidad productiva y añade a su línea el particular y exquisito fruto arándano, logrando ventas a nuevos países con altas exigencias en estándares de calidad como Japón, Italia y España, que a la fecha han recepcionado los productos con total satisfacción.

En la actualidad después de 7 años de compromiso y seriedad con el mercado, Sun Belle México, S.A de CV, produce en hectáreas propias y de excelentes productores, 3 líneas de berries; frambuesas, zarzamoras y arándanos los cuales son comercializados bajo los estrictos estándares de calidad, exigidos en función de cada uno de los lugares de destino; mercado nacional e internacional tales como, Estados Unidos, Europa y Asia.

Misión.

Sun Belle S.A de CV es una empresa exportadora, dedicada a la producción y comercialización de berries enfocadas a la satisfacción plena de los mercados nacionales e internacionales, para ello se trabaja en función del manejo de todos los procesos de producción, utilizando exigentes normas y altos estándares de calidad e inocuidad, con el fin de ofrecer un producto distintivo en calidad insuperable a sus consumidores finales.

Visión.

Consolidarse en el mediano plazo como una empresa líder a nivel internacional en la producción, empaque y comercialización de berries, fundamentados para ello en una planta de personal altamente efectiva y competitiva, tecnología de vanguardia, excelentes relaciones comerciales y una presencia internacional mediante la ubicación de centros de distribución en las principales ciudades del mundo, las cuales permitan posicionarse como una empresa altamente competitiva.

Objetivos de la Empresa.

La satisfacción de los clientes es primordial para Sun Belle México de CV, para esto se trabaja constantemente, mediante la búsqueda de nuevas alternativas productivas y tecnológicas que potencien el mejoramiento de la calidad de los prestigiosos productos a nivel global. Ampliar los horizontes de mercado nacional e internacional, bajo concepto de alta calidad y naturalidad de los productos, es una proyección constante para Sun Belle México, S.A de CV.

Mercados de Sun Belle México S.A de C.V.

La compañía está presente en el mercado nacional, pudiendo cubrir y satisfacer la demanda constante de los clientes locales. A nivel global se está consolidando fuertemente, cubriendo principalmente el mercado estadounidense, también se ha expandido a mercados Europeos como: Inglaterra, Londres, Holanda, Alemania, Italia entre otros. La alta calidad de los productos le ha permitido también, llegar a mercados Asiáticos tan exigentes como Japón. El estar presente en todos estos mercados, le ha generado el prestigio de proveedores comprometidos con la seriedad y la calidad de expertos profesionales dentro del negocio, que trabajan en un constante mejoramiento para dar plena satisfacción a los consumidores finales, esto admitirá expandirse constantemente a nuevos mercados a nivel global.

Productos de Sun Belle México, S.A de CV.

Sun Belle México S.A de C.V, produce y exporta en fresco, tres tipos de berries; zarzamoras, arándanos, frambuesas. Estos productos son empacados y distribuidos según el mercado de destino.

Envases

- a. Caja con 12 clamshell 5x5 ½ pinta (6 onzas)
- b. Caja con 12 clamshell 5x5 5,6 oz (6 onzas)
- c. Caja con 12 clamshell 4x4 ½ pinta (6 onzas)
- d. Caja con 12 clamshell 4x4 5,6 oz (6 onzas)
- e. Caja con 12 clamshell europea 4x4 s/e (sin etiqueta) 190 gr (6 onzas)
- f. Caja con 12 clamshell europea 4x4 s/e 160 gr (6 onzas)
- g. Caja con 12 clamshell europea 4x4 c/e (con etiqueta) 190 gr (6 onzas)
- h. Caja con 12 clamshell europea 4x4 c/e 160 gr (6 onzas)
- i. Caja con 8 clamshell con 12 oz
- j. Caja con 6 clamshell con 18 oz

El peso que debe tener cada clamshell se especifica a continuación:

Cuadro N° 11: Variedad y envases de productos.

CLAMSHELL	PESO MINIMO PERMITIDO
5x5 5,6 oz	190 gr
4x4 5,6 oz	190 gr
Europea 4x4 s/e 190 gr	190 gr
Europea 4x4 s/e 160 gr	160 gr
Europea 4x4 c/e 190 gr	190 gr
Europea 4x4 c/e 160 gr	160 gr

12 onzas	400 gr
18 oz	580 gr

CAPITULO 3.

Descripción de Práctica Profesional dentro del Desempeño y Trabajos Desarrollados en Sun Belle México S.A de C.V.

Las funciones desempeñadas fueron enfocadas principalmente al apoyo del Departamento de Gerencia General, Departamento de Gerencia de Finanzas y Negocios de la Casa Matriz de Sun Belle en la Ciudad de Los Reyes, estado de Michoacán. Las actividades se vincularon básicamente en el apoyo a la supervisión, monitoreo y aportes al trabajo a los diferentes departamentos ya consolidados y otros que están en etapa inicial en la compañía.

También se realizaron funciones en el Sector de Operaciones Logísticas, en la nueva Unidad de Negocios de Sun Belle, ubicada en Ciudad Zapotiltic-Estado de Jalisco. El desempeño se basó en realizar labores en conjunto con demás profesionales asignados por la empresa, que consistieron en crear y reforzar procesos de operación y administración para comenzar con el funcionamiento de la Unidad de Negocios, apoyados y monitoreados por la Casa Matriz.

A continuación una estructuración por departamentos, la cual describe las funciones de realizadas como practicante de Administración de Negocios Internacionales en esta empresa.

Departamento de Productores.

Sun Belle México S.A de C.V, es una empresa productora y exportadora de berries. Por esto, para poder cubrir sin mayores problemas la demanda de sus clientes, la compañía cuenta con un Departamento de Productores el cual se relaciona directamente con pequeños y medianos productores de berries fresco de la zona, desde el inicio de la cosecha hasta la entrega de la producción.

Sun Belle México S.A de C.V, como todas las empresas trasnacionales entrega financiamientos y mantiene contratos de compra con los productores locales garantizando así un seguimiento puntual a todas las fases de la cadena productiva, desde la siembra, empaque y comercialización.

El trabajo en este departamento, se enfoco específicamente en realizar un estudio de la situación actual del número de productores que trabaja la empresa.

La compañía desconocía la dimensión total de hectáreas y productores con la cual trabajaba, por ende la labor consistió en hacer un catastro tanto en oficina como en terreno, evaluando de forma clara, definida y ordenada la cantidad de productores que

tiene la empresa, el número de hectáreas que cuenta cada productor y que tan eficiente es la producción de cada uno (número de cajas producidas por hectáreas).

Los informes concluidos fueron evaluados en conjuntos con los ingenieros del departamento, esta labor tuvo como objetivo crear un sistema eficiente que permitiera mantener registros automáticamente actualizados en el futuro el cual les permita realizar proyecciones y estimaciones semanales, de la capacidad productiva de los productores, logrando dimensionar de forma específica y clara el comportamiento productivo, asegurando cubrir la demanda como conjunto exportador, a los clientes de los diferentes países.

Departamento de Ventas “Mercado Nacional”.

La empresa cuenta con un nuevo departamento de ventas, enfocado al mercado local mexicano que cubre más de 4 estados como Jalisco, Ciudad de México, Michoacán, Quintana Roo, etc.

Por estar en etapa inicial, se asignó la labor de trabajar en conjunto con la administrativa a cargo, Señorita Rosy Flores, con el fin de analizar, crear, estructurar y ordenar información de este departamento, obteniendo resultados de las ventas del mercado mexicano de la temporada (Septiembre 2008-Febrero 2009), este estudio se vio y analizó el comportamiento de ventas semanales, movimientos de pagos, costos de ventas, porcentajes de pérdidas entre muchas otras.

Toda esta información ayudo a dimensionar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se tenían en la nueva unidad de negocio. Dicho reporte permitió a la Gerencia de Finanzas a tomar nuevas decisiones de estructuración y procesos. Una vez tomadas las decisiones, se trabajo personalmente en el control permanente de las actualizaciones semanales de las ventas y las situaciones de pagos (cuentas por cobrar) generadas del mercado mexicano, entregando un informe semanalmente.

Departamento de Finanzas y Negocios.

Control y liquidación de exportaciones, ventas nacionales, procesos de financiamiento a productores, control de contabilidad y seguimientos de las otras unidades de negocios, son analizadas, manejadas y fiscalizadas por este departamento de la empresa.

A estas se le suman el manejo de presupuestos y proyecciones de utilidades que son manejadas a cabalidad por esta sección de la compañía.

Dentro de este departamento se concentra la mayor parte de las labores desempeñadas, las cuales se describirán por tarea desempeñada.

o Comportamiento del Financiamiento a Productores.

La financiación que hace la compañía a los productores al inicio de su periodo de producción es trascendente, pues esta llega a prestar un monto equivalente por \$5000.00

dólares para inicio de siembra y labores agrícolas de campo. Las condiciones y requisitos que exige esta empresa, es garantizar la devolución de este financiamiento mediante la entrega de la producción cosechada por el productor, que cuenten con las características idóneas de sanidad e inocuidad²².

Dentro de este tema, el trabajo en esta unidad fue analizar información financiera, para evaluar periódicamente la situación del financiamiento de cada productor.

Esta evaluación consistió en actualizar y monitorizar semanalmente el comportamiento de pagos de los productores, definiendo los saldos por pagar de cada deudor.

Semanalmente se entregó un informe de los financiamientos, exigido por el gerente de finanzas Señor Patricio Gonzales, con el fin de mantenerlo informado y actualizado de los movimientos y saldos del sector del financiamiento.

o Unidad de transporte de la empresa.

Estructurar un presupuesto de gastos de cada temporada, de todas las unidades o departamentos, con el fin de mantener una proyección basada en cifras positivas es importantísimo para la compañía, por esto el control periódico de los costos de cada departamento permite seguir el comportamiento del presupuesto anual.

²² Vale la pena aclarar, que toda la producción es vendida en forma de productos frescos, ya que ofrece la cotización más alta en el mercado externo.

Dentro de este contexto se realizó un estudio e informe analítico, este consistió en revisar, depurar y resumir por semanas los informes mensuales de las bitácoras de gastos de combustible de cada vehículo y camión de la empresa desde septiembre 2008 a Marzo 2009.

El informe se basó principalmente en la cuantificación, evaluación y comparación de los costos semanales con la temporada actual año 2008-2009 y la anterior año 2007-2008, de cada vehículo de la flota de transporte de la empresa, estructurado claramente y analíticamente en cuadros comparativos, llevado a cifras monetarias en peso mexicano y dólar americano, porcentajes, gráficos y cuadros comparativos con temporadas pasadas.

Este estudio se llevó a cabo con el fin de informar a la gerencia, si existe una coherencia real entre el monto que asignan al transporte en el presupuesto anual y el desembolso real que realiza este departamento, encontrando una discrepancia de casi el 40 por ciento. Esta discrepancia obligó a la compañía reformular el control sobre la administración de este departamento.

- o Departamento de Calidad e Inocuidad “Servicios de Limpieza e higiene para productores”.

La empresa presta servicios adicionales a productores propios, independiente o de otras compañías, este es “El servicio de higiene y limpieza para productores agrícolas”, esto

significa que la compañía renta o vende la instalación de baños químicos y lava manos en los campos de los productores para mantener una higiene en los cosechadores.

Si se renta se adiciona el servicio de mantenimientos de estos que consta en el descargo de baño, limpieza y renovación de artículos de higiene (jabón líquido, desinfectante, toallas de papel, papel higiénico), que se les otorga a los productores que lo contratan.

La administración de estos servicios no había sido fiscalizada por la Gerencia de Finanzas, por lo cual se asignó la tarea de realizar un análisis informativo del desempeño administrativos, más evaluar los resultados mensuales de dicha unidad.

En este trabajo se tomaron y organizaron los datos sueltos que aun estaban sin considerar como departamento. Principalmente consistió en llevar un orden bajo los conocimientos y herramientas proporcionadas por contabilidad, agrupando y ordenando datos como proveedores, clientes, ingresos por venta, costos fijos y variables, entre otros factores generados por este servicio, una vez concluido este análisis se agregaron propuestas de reestructuración y reorganización; como mayor manejo de inventarios, llevar bitácoras de movimientos, mayor aporte contable, etc. Este informe fue muy bien acogido por el gerente de finanzas, ya que se realizaron algunos cambios en la gestión de este servicio.

Pagina Web.

El marketing es una herramienta fundamental para desarrollar con éxito una compañía en el mundo de los negocios, por esta característica una página web es indispensable en un mercado internacional verdaderamente competitivo. Sun Belle México S.A de C.V, comienza una fuerte campaña de publicidad la última temporada, dentro de la cual establece el proyecto de construir una página web para la compañía.

Se participo en la creación de la página web, junto al Ingeniero Informático de la empresa Julio Manzo, ambos desarrollando en conjunto, la primera y segunda etapa de diseño y estructuración de la página web. La participación consistió principalmente en la creación de la redacción de cada uno de los ítems para la pagina web, ítems como Mercados, Misión, Visión, Objetivos, Línea de productos y sus características, Historia de la compañía, características y ventajas para los productores, beneficios para los clientes, entre otras, redacción que fue constantemente monitoreada por el gerente general Señor Patricio Cotes.

Otra labor realizada en esta tarea fue mantener un monitoreo y contacto permanente con la compañía contratada para el diseño de esta página Sustam S.A.²³; acogiendo y

²³ www.sustam.com, Teléfonos: (52) (01 33) 3631 9682 (52) (01 33) 1368 8492, Andrómeda No. 3788. Colonia La Calma. Zapopan, Jalisco, México, Encargado proyecto Jesús Torres.

revisando avances de la pagina, organización de reuniones y controles del contrato con dicha compañía

Sun Belle México S.A. de C.V-Ciudad de Zapotiltic- Estado de Jalisco. “Nueva Unidad de Negocios de la Compañía”.

El desempeño de la práctica profesional, se enfoca principalmente en poner a desarrollo todo el conocimiento teórico del periodo universitario. El complemento entre lo teórico y lo práctico durante parte del tiempo en la compañía, lograron reforzar positivamente la capacidad profesional. Todo el desempeño de lo ya descrito, permitió la oportunidad de traslado desde la Casa Matriz-Ciudad Los Reyes-Michoacán, hasta la nueva Unidad de Negocios -Ciudad de Zapotiltic-Jalisco.

La oferta de cambio de sucursal, se sustento bajo la base de entregar la misión; de apoyar, cooperar y trabajar en las decisiones de desarrollo y gestión, en la apertura y fortalecimiento del nuevo Centro de Negocios.

Las labores en conjunto con demás profesionales asignados²⁴, consistieron en crear y reforzar procesos de operación y administración para comenzar con los funcionamientos de la Unidad de Negocios, apoyados y monitoreados por la Casa Matriz.

²⁴ Ingeniero Agrónomo Señor Daniel Partida-
Ingeniera Administración Pública Señora Cintya Almejo,

Específicamente el desempeño como Administradora de Negocios Internacionales, se basaron en:

-Establecimiento de procesos operacionales y logísticos del negocio, desde que el producto es entregado en el centro de acopio de la compañía por los productores, control, empaque, embarque hasta transporte del mismo.

-Logística de transporte del producto desde este centro de negocios a sus diferentes destinos.

Una vez establecidos los dos puntos anteriores se trabajo en el control del centro de almacenamiento de la compañía, siguiendo y organizando personal para:

- o Funciones de acopio.

Monitoreo y registro de la fruta recepcionada en el centro de acopio o cooler, asegurándose que estas cumplan con los requerimientos de calidad e inocuidad exigidos por la empresa a los productores.

- o Funciones de refrigeración.

Control constante que se trabaje y registre la ventilación y refrigeración exigidas para el mantenimiento de la fruta, para poder llegar a los clientes en condiciones altas de calidad.

- o Funciones de empaque.

Seguir, diseñar y entregar pautas de empaques constantes dependiendo de los pedidos diarios por parte de los clientes. Cumplir con órdenes y registros de empaquetización de los productos recepcionados por jornada (pallet según fecha, empaque y tipo de fruta).

- o Embarque de Productos.

Organizar embarques según pedidos exigidos por la central de Los Reyes, organización en carga de productos y distribución de camiones.

- o Contrato con Productores

Trabajo constante y permanente ya sea en las instalaciones o en terreno, con productores para el monitoreo de cantidad de pedidos que deben cubrir, información de cantidad de rechazos por no cumplir con calidad, entrega de materiales de empaque, informativos de liquidación, entre muchas otras.

- o Organización de materiales de empaque.

Mantener y organizar stocks de bodega necesarios de materiales de empaque para abastecer a los productores locales²⁵, como para la armar los pallets de las cajas de productos.²⁶

Esta labor obliga a mantener contacto permanente con el centro de materiales de la central de Los Reyes.

o Labores Administrativas.

Apoyo Administrativo, alimentando los sistemas contables y de información constante desde este centro de negocios hasta la unidad de la Casa Matriz –Los Reyes. Michoacán.

²⁵ Sun Belle, abastece a los productores de todos los materiales de empaque como Clamshell, cajas, pallet, tarimas, etiquetas, las cuales son parte del financiamiento.

²⁶ Tarimas de madera pallet, cintas de embalaje, cintas de seguridad, esquineros para diferentes medidas, materiales de apoyo.

CAPITULO 4.

Conclusiones.

Antes de decidir de ingresar o no a un mercado , se debe indagar, investigar, analizar u utilizar muchas herramientas y métodos para manejar información específica que apoye en la toma de esta decisión, las herramientas que puede utilizar un Administrador de Negocios Internacionales son muchas, la utilización y aplicación del Método de las Cinco fuerzas de Michael Porter , permitieron estudiar y conocer la situación de la Industria de berries de zarzamora fresca dentro del mercado de México.

Este método arrojo información convincente, dejando en evidencia las ventajas, desventajas y el grado de atracción que ofrece esta industria en México.

La industria de zarzamora fresca en este mercado según los resultados del método de Porter, considera un nivel de atracción medio, pero con un número de ventajas a favor para las compañías que deseen enfocar sus inversiones a este sector, ya que en México, si bien existen muchas compañías de berries nacionales y transnacionales importantes, estas solo se han enfocado a cubrir parte de la demanda externa, dejando excluido el mercado local mexicano, lo que permite decir que la oferta de esta industria es menor a la demanda tanto local como internacional, a esto se le suma la falta de desarrollo de

ventajas competitivas por las compañías tanto las compañías locales y transnacionales enfocándose mayoritariamente a las ventajas comparativas.

El desarrollar la práctica profesional en Sun Belle México, compañía mexicana dedicada a la producción y exportación de berries frescos, permitió tener una visión más específica en lo que se refiere el desarrollo del comercio a nivel mas globalizado.

Visión que permitió realizar una investigación definida, sobre la industria zarzamora fresca en México, logrando manejar fuentes informativas de una manera más definida y clara.

El periodo de Práctica Profesional de Administración de Negocios Internacionales, gracias a las diversas labores desempeñadas en Sun Belle México S.A de C.V, una compañía internacional, logro reforzar las capacidades profesionales, complementando positivamente el trabajo del aspecto teórico como práctico, permitiendo tener una noción más amplia de los que respecta el desempeño y desarrollo de las empresas en los mercados internacionales.

Bibliografía.

- Blanca García- Octavio García E. Plan de exportación de moras a Japón.
Bancomex – Universidad Don Vasco Uparan, Michoacán. Junio 2006.
www.morales-troncoso.com.
- Belem Dolores Ruiz, Globalización y Competitividad en el sector Hortofrutícola,
Diarios “El Cotidiano” Año 2009, Vol. N° 147, 22.02.2009.
- Concepto de Demanda, Oferta y Equilibrio.
<http://www.slideshare.net/guestfddc1d/concepto-de-demanda-oferta-y-equilibrio-2-presentation>, 27.09.2009.
- Gustavo Vaquez Marquez, Zarcamora Perfil Comercial.
<http://www.Seder.col.gob.cl>.<http://seder.col.gob.mx/Perfiles/zarcamora.pdf>,
22.11.2009.
- Manrubio Muñoz Rodriguez y María del Rosario Juárez. El mercado de la
Frambuesa y la Zarcamora. Chapingo- México, Diciembre 2009.
- Martha Zaucedo, Ingeniera Agrónoma, Coordinadora de Departamento de
Productores, Sun Belle México S.A de C.V.

- o Porter, Michael. Estrategias Comparativas y Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición México CECSA. 2006.

- o Víctor García Moreno-Ingeniero José Delgado Castillo, Manual de Almacenamiento y transporte de frutas y Hortalizas frescas en Materia de Inocuidad, Secretaria de agricultura, ganadería, Desarrollo rural y Alimentación (SAGARPA), Distrito Federal México, año 2003.

Anexos.

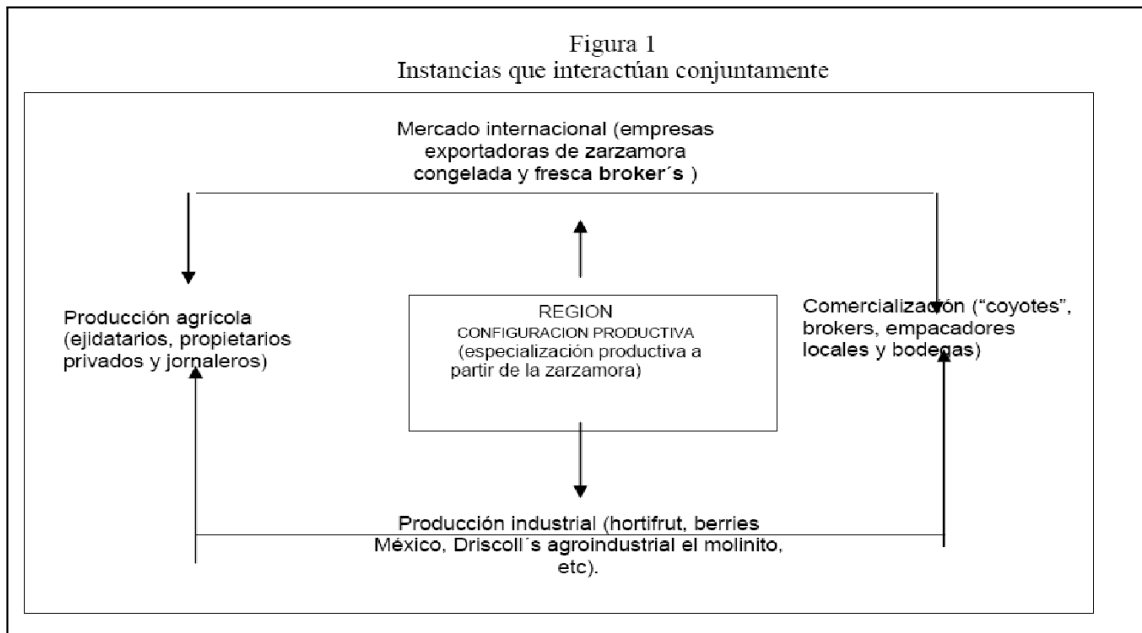
Interacción de la Industria de los berries.

Interacción de la industria de berries entre el nivel regional, nacional e internacional y que explican en parte, el caso de la zarzamora. Estos cuatro niveles que interactúan, son: producción agrícola, comercialización, industrialización y mercado internacional

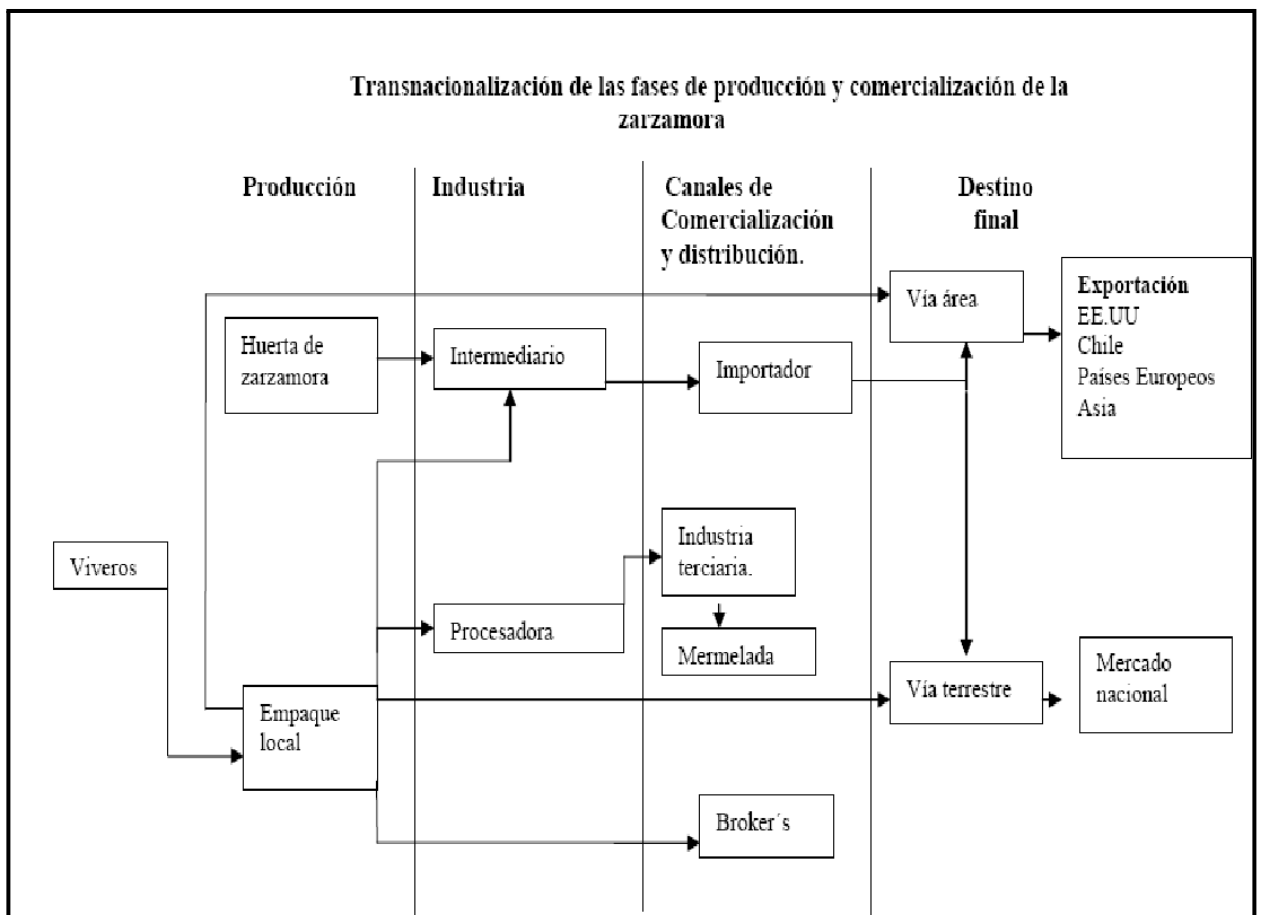
Producción industrial (hortifrut, berries México, Driscoll's agroindustrial el molinito, etc).

Los integrantes de estos cuatro niveles, son los agentes productivos que se enumeran:

- 1.-Producción agrícola: ejidatarios, propietarios privados, jornaleros.
- 2.-Comercialización: "coyotes", empacadores locales y bodegas.
- 3.-Producción industrial: hortifrut, berries México, Driscoll's agroindustrial el molinito, etc)).
- 4.-Mercado internacional: BROKER'S (mercado –EUA- Nueva Zelanda, Chile).

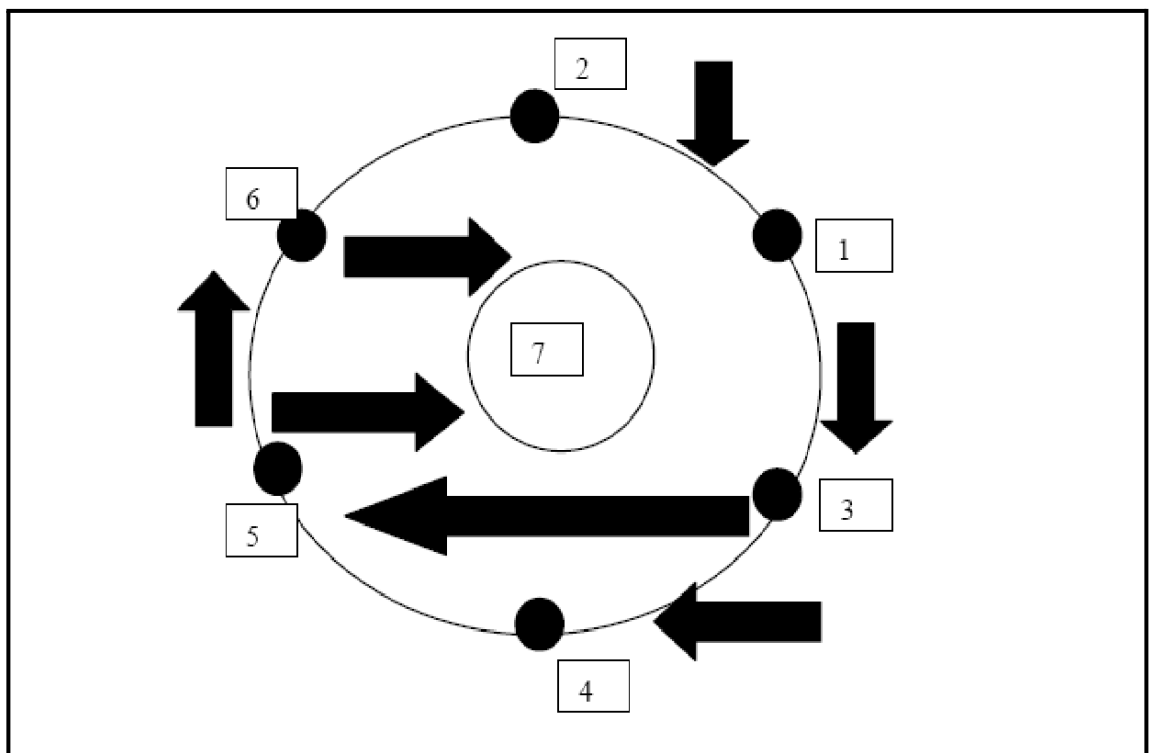


El siguiente esquema ilustra la cadena de valor a partir de las necesidades de las transnacionales.



Fases de producción y comercialización de zarzamora fresca.

El siguiente esquema, muestra como cada agente participa en la producción y comercialización de la zarzamora, donde cada uno determina dentro del espacio físico que le corresponde una función en la cadena de valor analizada más arriba.



1. Cultivo de la zarzamora
2. Insumos agrícolas (fertilizantes, herbicidas y foliares).
3. Empaque en cada una de las huertas.
4. Transporte o distribución.
5. Comercialización o venta.
6. Consumo final.
7. Centro central.

4. Transnacionales
5. Empresa local (compradora de la zarzamora que no pasó el control de calidad)⁸
6. Destino (Internacional y nacional).
7. Consumidores

Metodología y detalles del proceso de exportación de México.

Definición de exportación.

Es el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero existiendo, de acuerdo a la Ley Aduanera, dos tipos principales de exportación:

- La exportación definitiva: Consiste en la salida de mercancías para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado.
- La exportación temporal: Consiste en la salida de mercancías por un período determinado, por motivos de reparación, exhibición, sustitución, etc.

Cuándo Exportar: Se debe considerar la opción de exportar cuando:

1. Existe productividad instalada que no se está aprovechando a su máxima capacidad, a uno o más turnos de trabajo.
2. Cuando el mercado está “controlado”, con tendencias crecientes de ventas y utilidades.

3. Cuando existe una estructura eficiente y organizada, que ha permitido atender y solucionar los desafíos de mercado.
4. Cuando como empresarios y líderes de un equipo de trabajo, se pueden desarrollar análisis como el *DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)*.

La exportación permite acceder a las siguientes ventajas:

1. Mejorar la imagen y competitividad de la empresa.
2. Proporciona mayor estabilidad financiera por lograr acceso a divisas extranjeras.
3. Permite el mejor aprovechamiento de la capacidad de producción instalada.
4. Bajo ciertas premisas, permite reducir los costos al generar mayores volúmenes de producción y venta.
5. Acceder a créditos menos caros.

El Proceso Básico de la Exportación.

1. Toma de Decisión para Explorar la Exportación como Oportunidad de Negocios
2. Definición del Producto a Exportar
3. Identificación del Consumidor Objetivo
4. Búsqueda y Selección de un Agente Aduanal
5. Identificación del Mercado y Segmento Meta u Objetivo
6. Búsqueda y Selección de un Agente de Carga (Forwarder)
7. Conocimiento de Barreras Arancelarias y No Arancelarias
8. Determinación de Políticas de Precios
9. Estrategia de Comercialización y Mezcla de Mercadotecnia

10. Identificación de los Sistemas de Distribución y Comercialización
11. Presentación de Portafolios de Productos o Servicios
12. Inicio de Negociaciones
13. Confirmación de Políticas de Precios y de Estrategias de Comercialización y de la Mezcla de Mercadotecnia
13. Acuerdo sobre los INCOTERMS a aplicar
14. Definición de Contratos Comerciales y Forma de Pago
15. Cierre de Negociaciones
16. Definición del Programa de Seguimiento o Postventa

Puntos importantes a vigilar cuando se exporta:

1. Contar con la capacidad de producción necesaria para atender los volúmenes comprometidos.
2. Cumplir con las especificaciones técnicas y las características requeridas por el producto.
3. Calcular adecuadamente costos y precios de venta, incluyendo los gastos asociados a la exportación.
4. Considerar y comprometer contratos internacionales que delimiten derechos y obligaciones claramente.
5. Contratar seguros.
6. Conocer la confiabilidad del cliente y su historial de pago.
7. Usar cartas de crédito confirmadas e irrevocables.
8. Aprovechar los apoyos de los gobiernos locales y federal

Recomendaciones para el futuro exportador.

1. Tener una actitud emprendedora.
2. Conocer su proceso productivo.
3. Negociar inteligentemente.
4. Cumplir con las regulaciones arancelarias y principalmente, las no arancelarias impuestas por los gobiernos de los países a donde pretendemos exportar.
5. Las muestras deben ser 100% representativas del producto final.
6. Tomar decisiones de manera oportuna, concisa e inteligente.
7. Tener un nivel superior de comunicación con todos los involucrados en el proceso exportador y aún con el doméstico.

Documentos y Trámites de la Exportación.

1. Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Por la obligación de pagar impuestos, sea como persona física o como persona moral.
2. Registro de Marcas y Propiedad Industrial. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial que protege los derechos sobre invenciones, marcas, diseños comerciales, etc.
3. Registro ante las Cámaras / Asociaciones correspondientes. ANIERM, por ejemplo.
4. Marcado de país de origen. “Hecho en México”.
5. Despacho Aduanero. Es el conjunto de actos y formalidades relativas a la salida de mercancías del territorio nacional a través de la aduana.
6. Documentos Aduaneros. Factura comercial, Pedimento de Exportación, RFC, Certificado de Origen, etc.
7. Lista de Empaque. Sirve para identificar las mercancías y los contenidos por caja o bulto, así como el embarque completo.
8. Certificación de Calidad y Cuantificación de Mercancías.
9. Transporte. Guía Aérea, Conocimiento de Embarque, Carta de Porte y Talón de Embarque.

10. Seguros. De transporte de carga o de riesgos comerciales (insolvencia legal, insolvencia de hecho, mora prolongada o responsabilidad civil).

Regulaciones Arancelarias.

Los Aranceles, de acuerdo a la Ley de Comercio Exterior de México, son las cuotas o tarifas de los impuestos de exportación e importación; pueden ser de tres tipos:

- 1) Ad Valorem: es un porcentaje que se aplica sobre el valor en aduana de la mercancía.
- 2) Específico: es un monto determinado por unidad de medida.
- 3) Mixto: es una combinación de los dos anteriores.

Los aranceles pueden adoptar estas modalidades:

1. Arancel – Cupo:
Se establece un nivel arancelario por cierta cantidad o monto y otro nivel para los excedentes del monto establecido.
2. Arancel Estacional:
Distintos niveles de acuerdo a distintos periodos del año.
3. Los otros que establezcan el Ejecutivo Federal.

Prácticas Desleales de Comercio Internacional:

1. Subvención: Apoyo económico que un gobierno otorga a sus productores para aumentar su competitividad en el exterior.
2. Dumping: Venta de un producto en el mercado extranjero a un precio inferior al del valor normal en el mercado internacional. También conocida como Discriminación de Precios

Clasificación Arancelaria.

Es el orden sistemático – uniforme de todas las mercancías en una nomenclatura determinada, en la que a cada mercancía se le identifica a través de un código numérico general que significalo mismo en la mayoría de las aduanas y países del mundo

Las mercancías se clasifican de acuerdo al *Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías*, adoptado por los países miembros de la Organización Mundial de Comercio. Esta clasificación permite:

1. Desarrollar estadísticas y controles homólogos.
2. Se tiene un mismo identificador común en todo el mundo.
3. Facilita el estudio del comercio exterior.
4. Identifica aranceles, cuotas compensatorias y regulaciones no arancelarias para la exportación o la importación.

Ejemplo: Fracción arancelaria correspondiente a papel fotográfico:

Fracción	37.03.20.01	Razonamiento	
* Sección	37	Productos fotográficos o cinematográficos	
* Capítulo	03	Papel, cartón y textiles fotográficos, sensibilizados s/i	
* Partida	20	Los demás para fotografía policroma	
* Subpartida	01	Tratamiento Arancelario para fotografía	

1. Arancel General o de Nación Más Favorecida (NMF): Se aplica a todos los países miembros de la OMC.
2. Trato Preferencial: Se aplica productos proveniente de países con quienes se ha firmado un tratado o acuerdo comercial.
3. Trato Diferencial: Se aplica a productos provenientes de países a quienes se ha impuesto una sanción o castigo económico.

Tratados Comerciales firmados por México:

1. Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).
2. Tratado de Libre Comercio México – Bolivia.
3. Tratado de Libre Comercio México – Chile.
4. Tratado de Libre Comercio México – Costa Rica
5. Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres: Colombia – México – Venezuela
6. Tratado de Libre Comercio México – Israel
7. Tratado de Libre Comercio México – Nicaragua
8. Tratado de Libre Comercio México – Triángulo del Norte Centroamericano (Guatemala, El Salvador y Honduras)
9. Tratado de Libre Comercio México – Unión Europea (TLCUE)
10. Tratado de Libre Comercio México – Asociación Europea de Libre Comercio (AELC).
11. Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI):
 - * Preferencias arancelarias de alcance regional
 - * Acuerdos comerciales de alcance parcial
 - * Acuerdos de complementación económica
12. Acuerdo de Asociación Económica México – Japón

Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP).

Es una concesión unilateral no recíproca que los países desarrollados otorgan a las naciones menos avanzadas por medio de una tarifa arancelaria preferencial para sus productos.

Data de fines de los 60's y permite que los productos mexicanos ingresen a: Bielorrusia, Bulgaria, República Checa, República Eslovaca, Hungría, Japón, Australia y Nueva Zelanda.

Regulaciones No Arancelarias.

Son las medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países, ya sea para proteger la planta productiva y las economías nacionales, o para preservar los bienes de cada país en lo que respecta a medio ambiente, salud, sanidad animal y vegetal, o para asegurar la buena calidad de las mercancías a los consumidores, así como el conocimiento de las características de las mismas.

Estas regulaciones No Arancelarias pueden ser de dos tipos:

.-Regulaciones NO Arancelarias Cuantitativas

.-Regulaciones No Arancelarias Cualitativas

Regulaciones NO Arancelarias Cuantitativas:

- Permisos de Importación / Exportación
- Cupos o Cuotas
- Medidas contra las prácticas desleales de comercio internacional: discriminación de precios y subvención

Regulaciones No Arancelarias Cualitativas:

- Regulaciones de Etiquetado
- Regulaciones de Envase y Embalaje
- Marcado de País de Origen
- Regulaciones Sanitarias (fitosanitarias y zoosanitarias)
- Normas Técnicas
- Regulaciones de Toxicidad
- Normas de Calidad (Normas ISO 9000 y 14000)

Regulaciones Ecológicas (Ecoetiquetado):

Términos de Negociación Internacional:

Son reglas aceptadas internacionalmente, que señalen las obligaciones y derechos de compradores y vendedores y son los Términos de Negociación Internacional, de los cuales hay dos grandes grupos actualmente:

- Los *INCOTERMS*, International Commerce Terms de la Cámara de Comercio Internacional (CCI).

- Las Definiciones Revisadas del Comercio Exterior Norteamericano (*RAFTD's*) de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica.

LOS INCOTERMS:

1. Establecen un conjunto de reglas y términos de carácter facultativo, que permiten acordar los derechos y obligaciones tanto del vendedor como del comprador en las operaciones comerciales internacionales.
2. Las empresas involucradas tiene certidumbre en la interpretación de los términos negociados entre comprador y vendedor, al aplicar reglas internacionales uniformes.
3. Se crearon en 1936 y se han revisado en 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 y en el 2000.
4. Delimitan las responsabilidades y obligaciones entre comprador y vendedor en forma directa en cuanto a transporte a utilizar, al lugar de entrega de la mercancía y los gastos asociados a la exportación como pueden ser los seguros.
5. Definen claramente el momento y el lugar en que la custodia de las mercancías cambia.

Los INCOTERMS se clasifican en función al lugar de entrega de la mercancía y en función al tipo de transporte a utilizar.

En cuanto al lugar de entrega son de cuatro tipos:

SIGLA	DESCRIPCION		
E / EXIT	MERCANCIA DISPONIBLE A COMPRADOR EN DOMICILIO DEL VENDEDOR		
F / FREE	LUGAR DE EMBARQUE / TRANSPORTE PRINCIPAL NO PAGADO		
C / COST	LUGAR DE EMBARQUE / EL FLETE PRINCIPAL LO PAGA EL EXPORTADOR		
D / DELIVERED	ENTREGA EN DESTINO. 100% DE GASTOS PAGADOS POR EXPORTADOR		
INCOTERMS 2000			
GRUPO	SIGLA	DESCRIPCION INGLES	DESCRIPCION ESPAÑOL
"E"	EXW	Ex Work	En punto de origen
"F"	FCA	Free Carrier	Libre de Porte
	FAS	Free Alongside Ship	Libre al Costado del Buque
	FOB	Free On Board	Libre a Bordo
"C"	CFR	Cost and Freight	Costo y Flete
	CIF	Cost Insurance and Freight	Costo, Seguro y Flete
	CPT	Carriage Paid To	Flete/Porte pagado hasta
	CIP	Carriage & Insurance Paid To	Flete/Porte y seguro hasta
"D"	DAF	Delivered At Frontier	Entregado en Frontera

Las Definiciones Revisadas del Comercio Exterior Norteamericano - "RAFTD's"

Estas definiciones se establecieron en 1919 y su última revisión fue en 1941 y aunque se derogaron en 1985, se siguen utilizando por costumbre en las operaciones comerciales de los Estados Unidos.

Las RAFTD's no son de uso obligatorio; la validez se la dan las partes en el momento en que acuerdan sus derechos, obligaciones y el precio de las mercancías mediante los convenios y contratos establecidos.

Determinación del Precio de Exportación.

Existen dos métodos para la determinación del precio de exportación:

1) COSTING.

Sobre una base aditiva considera el costo total del producto, de una utilidad determinada y los costos relacionados con la logística internacional. Puede adoptar cualquiera de los dos criterios siguientes:

a) Total o Absorbente, que se calcula de esta forma:

Costo Total =	Costos Fijos + Costos Variables
Precio Base =	Costo Total + % Utilidad
Precio Exportación =	Precio Base + Gastos Asociados

b) Directo o Marginal, que se determina de esta forma:

Costo Total =	Costos Variables únicamente
Precio Base =	Costo Total + % Utilidad
Precio Exportación =	Precio Base + Gastos Asociados

2) PRICING:

Sobre una base substractiva y partiendo del precio vigente en el mercado objetivo se llega al precio "teórico" de venta que deberemos comparar con nuestro precio base de acuerdo a costing y determinar si resulta o no conveniente. Lo determinamos así:

	Precio al consumidor final
menos	I.V.A.
menos	Márgenes de Intermediación
igual	Precio de Venta Importador
menos	Márgen del Importador
menos	Costo Neto del Importador
menos	Aranceles
menos	Gastos Asociados
igual	Precio Máximo Exportación
versus	Precio Base

Formas de Pago Internacional.

En función al nivel de seguridad, tenemos las siguientes:

Bajo * Cheque

* Giro Bancario

Nivel de Seguridad

* Orden de Pago

Medio * Cobranza Banca Internacional

Alto * Carta de Crédito

Carta de Crédito.

La Carta de Crédito es un instrumento de pago mediante el cual un banco (emisor) a petición de un cliente (comprador) se obliga a hacer un pago a terceros (vendedor), contra la entrega de documentos siempre y cuando se cumpla con los términos y condiciones de la propia carta de crédito.

	-Por la facilidad de modificar / cancelar	* Revocables
		* Irrevocables
Modalidades de las Cartas de Crédito	-Por compromiso de pago	* Notificada (Avisada)
		* Confirmada
	-Por disponibilidad de pago	* Pago a la vista
		* Pago Diferido o Aceptación
	-Por distribución geográfica	* Importación
		* Exportación
		* Doméstica

Contratos Internacionales.

El Contrato Internacional es un acuerdo de voluntades entre dos o más personas físicas o morales domiciliadas en diferentes países, mediante el cual se crean o se transfieren derechos y obligaciones.

Existen los siguientes tipos de contratos internacionales:

1. De Compraventa, que comprende un sola transacción.
2. De Suministro, que puede incluir entregas repetidas de un producto en el marco de un solo contrato.
3. De Comisión, Representación o Distribución Mercantil.
4. De Licencia para el uso o explotación de una patente o marca.
5. De Maquila de Exportación.
6. De Prestación de Servicios.

a. Cláusulas del Contrato de Compraventa Internacional de Mercancías.

- Objeto
- Precio
- Forma de Pago
- Envase y Embalaje
- Entrega de Mercancía

- Responsabilidad Civil sobre el Producto
- Patentes y Marcas
- Impuestos
- Cesión de Derechos y Obligaciones
- Cláusula Compromisoria o Arbitral

b. Cláusulas del Contrato de Comisión, Representación y/o Distribución Mercantil.

- Objeto
- Zona o Territorio de Exclusividad
- Obligaciones de la Comitente
- Obligaciones del Representante Comercial (comisionista o distribuidor)
- Distribución Exclusiva del Producto
- Monto de la Comisión
- Forma de Pago
- Rendición de Cuentas / Información
- Publicidad
- Vigencia del Contrato
- Patentes y Marcas
- Legislación Aplicable
- Cláusula Compromisoria o Arbitral

Apoyos Tecnológicos para la Exportación / PYMES.

1. Programa de Asistencia Técnica y Campañas de Imagen (PAT), destinado a encauzar recursos técnicos y económicos a las PYMES. www.bancomext.com ó pat@bancomext.gob.mx
2. Comercio Electrónico (E-Commerce), que permite a los exportadores aprovechar las ventajas de la tecnología de la información (TI).
3. El Centro Promotor de Diseño – México, fideicomiso formado por varias entidades de los sectores público y privado, para mejorar la competitividad de los productos y servicios en cuanto a temas relacionados con el diseño en la exportación. Constituido por: Bancomext, NAFINSA, la Secretaría de Economía, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el IMPI, IBM y Mexinox.