



Universidad de Quintana Roo

División de Ciencias Sociales Económico
Administrativas

EL ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO AL
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING
PARA EL DESARROLLO DE LOS MERCADOS
DE LOS SUBPRODUCTOS DE LA NARANJA EN
QUINTANA ROO

TESIS

Para obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

Yasuf Nizam Medina Alcocer

DIRECTOR DE TESIS

M.C. EDGAR SANORES GUERRERO

Chetumal, Quintana Roo, Octubre de 2009

Universidad de Quintana Roo

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR: _____

M.C. Edgar Sansores Guerrero

ASESOR: _____

Dr. Francisco Javier Güemes Ricalde

ASESOR: _____

M.C. José Luis Granados Sánchez

Chetumal, Quintana Roo, Octubre de 2009



AGRADECIMIENTO

Es para mí un gran gusto y una verdadera satisfacción dar por terminado este proyecto de tesis, que durante algún tiempo trabajé arduamente en colaboración con mis profesores y asimismo, trajo satisfacciones a mi vida. Doy gracias a todos y cada una de los maestros y asesores, que aportaron ideas, directa e indirectamente a este humilde proyecto de tesis titulado “*El enfoque de sistemas aplicado al diseño de estrategias de marketing para el desarrollo de los mercados de los subproductos de la naranja en Quintana Roo*”. Mi mayor agradecimiento es a dios y en especial a mis padres por apoyarme infinitamente en mis estudios, así como en la toma de cada una de mis decisiones y por sus consejos que hoy en día se proyecta en mi persona y mi carrera profesional. De igual manera mi agradecimiento al M.C. Edgar Senores Guerrero por haber aceptado ser mi director de tesis y por haberme asesorado y apoyado en elaborar este proyecto.

¡Muchas Gracias!

Yasuf Nizam Medina Meccer



INDICE

CONTENIDO	PAG.
I.-Planteamiento del Problema	5
II.- Objetivo general	6
III.- Objetivos específicos	7
IV.- Hipótesis	7
V.-Breve Descripción del Contenido de la Tesis.	7
I. Marco Teórico	
1.1 Introducción	10
1.1.1 Enfoque Sistémico	10
1.1.2 La TGS	11
1.1.3 Propiedades de los sistemas	11
1.1.4 Clasificación de los sistemas	12
1.1.5 La empresa como un sistema	13
1.1.6 El plan de negocios como un sistema	15
1.1.7 Definiciones	16
1.2 El Marketing en el modelo empresarial	19
1.2.1 La eficiencia del marketing en un sistema empresarial	23
1.2.2 Puntos clave del marketing	24
1.3 El Marketing como un sistema	25
1.3.1 Los indicadores del marketing	25
1.3.2 Sistema de flujo empresarial	27
1.4 Teoría del Marketing	28
1.4.1 Problemas básicos de la organización de la empresa	32
1.5 La dirección estratégica del marketing en “tiempo real”	33
1.5.1 La exploración del futuro ¿lujo o necesidad?	35
1.5.2 Los escenarios de la era de la discontinuidad o gran transición	36
1.6 Conclusiones	39
II. Análisis del sector	
2.1 Introducción	42
2.2 Análisis del sector	43
2.3 Análisis de la Industria	50
2.3.1 El Modelo de la cinco fuerzas de Porter	50
2.3.2 Amenazas de nuevos competidores	50
2.3.3 Rivalidades entre los competidores	50
2.3.4 El poder de negociación de los proveedores	51
2.3.5 El poder de negociación del los compradores	51
2.3.6 Desarrollo potencial de productos sustitutos	52
2.4 Análisis de los cinco entornos competitivos	52
2.5 Análisis de la competencia	56
2.6 TLCUE	58
2.7 Conclusión	61



III. Análisis del sector en Quintana Roo

3.1 Introducción	64
3.1.1 La competencia en Quintana Roo	64
3.2 La competitividad y los polos regionales	68
3.2.1 Los cultivos en el Estado	69
3.3 Innovación en el sector agrícola	71
3.4 Valor agregado	74
3.5 Insumos	77
3.6 Características de la demanda	81
3.7 Conclusiones	83

IV. Enfoque sistémico y plan de negocios

4.1 Definiciones fundamentales	86
4.2 Análisis del sector	88
4.3 Análisis de los cinco entornos de Alerfib	89
4.4 Competencia	90
4.4.1 Amenazas de nuevos competidores	90
4.4.2 Rivalidades entre los competidores	90
4.4.3 Barreras de entrada a la Industria	91
4.5 Las oportunidades de Alerfib	92
4.6 Análisis situacional de Alerfib	95
4.7 Conclusiones de las estrategias de Alerfib	96
4.8 Análisis de la demanda	97
4.8.1 Análisis de la competencia	102
4.8.2 Comercialización de Alerfib	104
4.8.3 Estrategias de marketing de Alerfib	105
4.9 Estudio Técnico	109
4.9.1 Ingeniería del proyecto	110
4.9.2 Producción	113
4.9.3 Organización	115
4.9.4 Políticas	119
4.10 Estudio Económico Financiero	122
4.11 Conclusiones	123

V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones generales	125
5.2 Recomendaciones	128
Bibliografía	129
Glosario de Términos	131



ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

	PAG.
Tabla 1. Producción de Naranja	44
Tabla 1.1. Producción de Naranja	45
Grafica 1. Distribución de la producción de naranja	46
Tabla 1.2. Producción de Naranja	47
Tabla 1.3. Producción de Naranja	47
Tabla 1.4. Márgenes de comercialización	60
Grafica 2. Producción de Naranja en México	60
Grafica 3. Modelos económicos	65
Tabla 1.5. Capacidades Territoriales	68
Grafica 4. Producción de frutas agrícolas	70
Tabla 1.6. Valor agregado de la Naranja	76
Grafica 5. Red del valor cítrico de la Naranja	77
Tabla 1.7. Producción de Naranja 2004-2008	78
Tabla 1.8. Matriz EFE	79
Tabla 1.9. Matriz EFI	80
Grafica 6. Producción y consumo de Naranja	82
Tabla 2.0. FODA Alerfib	92
Tabla 2.1. Análisis situacional	95
Grafica 6. Consumo de suplementos alimenticios	98
Grafica 7. Productos naturistas en el Mercado	99
Grafica 8. Segmentando el Mercado de consumidores	99
Grafica 9. Frecuencia de compra	100
Grafica 10. Precio de compra usual	100
Grafica 11. Satisfacción del Producto	101
Grafica 12. Promoción de la competencia	101
Grafica 13. Consumidores potenciales	102
Tabla 2.2. Matriz de objetivos estratégicos	108
Tabla 2.3. Maquinaria y Equipo	110
Tabla 2.4. Mobiliario y Equipo	111
Tabla 2.5. Insumos y Materia prima	112
Tabla 2.6. Insumos	113
Tabla 2.7. Puestos y salarios	119
Tabla 2.8. Inversión Inicial	122



INTRODUCCIÓN



I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Producción Mundial

Las perspectivas del mercado están ahora dirigidas al potencial crecimiento del consumo de zumo de naranja en el mundo por su gran fuente medicinal. Estudios del Departamento de Citrus de Florida en el año 2005 indicaron un crecimiento del consumo del 1,5% al año para los Estados Unidos y Canadá, del 3% al año para Europa Occidental y del 4% al año para el resto del mundo, incluido Japón y los países del sudeste asiático. El mercado mundial de la naranja presenta una fuerte concentración de la producción en dos regiones: Florida, en Estado Unidos, y Sao Paulo, en Brasil. Estas regiones indican el 40% de la producción mundial. Otros países destacables son China, España, México, India e Italia.

Existen dos mercados en el cultivo mundial de la naranja, el de frutas frescas y el de zumo concentrado ya sea en aceite o en polvo. En el de las frutas frescas, destacan, por orden, como principales exportadores mundiales, España, Estados Unidos, Italia, Grecia y Turquía. El de zumo concentrado está prácticamente dominado por Brasil y Estados Unidos que, juntos, producen el 90% del total mundial. México, en función de la Nafta, es el segundo mayor exportador de zumo de naranja para Estados Unidos y posee el 3% del mercado mundial.

La FAO por sus siglas en ingles (Food and agriculture organization) estimó que en el año 2005 la producción mundial de cítricos alcanzaría 95.7 millones de toneladas, frente a 78.1 millones de 1995. En el caso de la naranja, el cítrico que más se cultiva en el mundo, se pasará de una producción de 51.5 millones de toneladas a más de 62 millones en el 2008, aunque, según las proyecciones de la FAO, se registrará un crecimiento anual ligeramente inferior al de la década 1985-1995. La producción mundial de mandarina alcanzará los 17.4 millones de toneladas con un crecimiento del 2.8% anual frente al 4.2% del período 1985-1995, con incremento de la producción en España, China,



México, Egipto y Marruecos. En cuanto al limón, se espera que la producción sea de 9.4 millones de toneladas, con un ritmo de crecimiento anual del 1.5%. Latinoamérica continuará siendo la principal región productora de cítricos, con una participación del 41.7% en el total mundial en el 2008. La naranja es uno de los frutales más extendidos por todo el mundo, siendo los principales países productores: Brasil, Estados Unidos, España (Valencia, Murcia, Sevilla y Huelva), Italia, México, India, Israel, Argentina y China.

Análisis actual

México es el cuarto país productor cítrico del mundo, solamente detrás de Brasil, Estados Unidos y China, comentó el Secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Alberto Cárdenas Jiménez. No obstante, pensando en los desechos de la naranja misma, es importante mencionar que se está dejando ir una industria sumamente rentable, enfocándonos principalmente a la cascara de naranja ya que no existe un esfuerzo comercial por explotar esta materia prima de desecho orgánico, lo que nos lleva a pensar que se carece de una falta de visión y audacia por parte de las autoridades del gobierno tanto nacional como estatal, al no contemplar la industria de la transformación de desecho sobre el producto orgánico a partir de la cáscara de naranja. Por lo que es indispensable implementar estrategias de sistemas de marketing para el desarrollo de un mercado poco explotado en mundo global, en el cual puede intervenir con una gran ventaja el Estado de Quintana Roo.

Cabe mencionar que este sector representa en su valor de producción cerca de US\$ 637.219.564 anuales, donde trabajan todos los días 80 mil familias mexicanas aproximadamente, en medio millón de hectáreas

II- OBJETIVO GENERAL

Desde un enfoque de sistemas diseñar estrategias de mercadotecnia para el desarrollo de nuevos mercados para los subproductos de la naranja como los son la cáscara principalmente.



III - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar un análisis descriptivo de la teoría de sistemas aplicada al desarrollo de nuevos mercados. Realizar un análisis situacional de la industria citrícola a nivel mundial, nacional y estatal. Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual en la que se encuentran los productores de naranja estatales. Diseñar estrategias de marketing, a partir del enfoque sistémico, para el desarrollo del mercado de la cáscara de naranja en el Municipio de Lázaro Cárdenas, aunado a esto determinar el costo-beneficio de la reestructuración.

IV- HIPÓTESIS

A partir de la aplicación de la teoría de sistemas se pueden diseñar estrategias de mercado que permitan identificar y desarrollar el mercado de la cáscara de naranja como un subproducto de gran inversión en Quintana Roo.

V.- BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA TESIS.

En el siguiente trabajo se materializaran las ideas sobre la teoría de Sistemas en el diseño de estrategias de marketing para el desarrollo del mercado de los subproductos de la naranja en Quintana Roo. Se hablara sobre el enfoque sistémico de diversos autores como Von Bertalanffy que creo nuevas teorías y formulaciones conceptuales que pueden fundar condiciones de aplicación empírica a nuevas administraciones. Así mismo fundamentar teóricamente la viabilidad que existe de incursionar en el mercado de valores de un subproducto natural como lo el fruto de la naranja. De igual manera se tocaran temas como el análisis del sector y datos de gran importancia como la producción de naranja que existe tanto a nivel mundial como en cada país productor. Por otra parte se presenta un análisis en Quintana Roo, la competencia en el estado, competitividad económica y microeconómica entre otras.



CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO



“El hecho fundamental que hace que el método de casos sea una experiencia educativa y poderosa, es que convierta al estudiante en un participante activo más que pasivo”

WALLACE B. DONHAM



1.1.- Introducción.

En este capítulo se presenta un análisis descriptivo de la “Teoría de Sistemas” desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy. Esta sección se encuentra integrada por tres apartados; en el primero se describe el criterio utilizado para la selección de inversiones, en el segundo se analiza la frontera eficiente y en el último se plantea una disertación sobre la correlación existente entre la varianza de dos activos que conforman un portafolio de inversión. Es importante mencionar que resulta trascendental para el desarrollo de esta investigación el comprender las bases teóricas en las que se sustenta el Modelo de Valuación de Activos de Capital, ya que a partir de éstos se contrastarán las hipótesis planteadas en la introducción; motivo por el cuál en esta sección se plantea dicho análisis.

1.1.1.- Enfoque Sistémico

La Teoría de Sistemas (TS) es una clasificación de la teoría general de sistemas (TGS), fue creada por Ludwig Von Bertalanffy, en 1950 y 1968. La TGS no fue creada para la solución de problemas o sus prácticas, Von Bertalanffy creó nuevas teorías y formulaciones conceptuales que pueden fundar condiciones de aplicación empírica.

Los conceptos básicos de la TGS son:

Hay una clara relación con la integración de diversas ciencias naturales y sociales. Esa integración se enfoca hacia una teoría de sistemas. Esta teoría según Bertalanffy (1976) habla de una filosofía de sistemas, ya que toda teoría científica de gran alcance tiene aspectos metafísicos. El autor señala que "teoría" no debe concebirse en su sentido restringido, sino que la palabra teoría está más cercana, en su definición, a la idea de paradigma de Kuhn. El distingue en la filosofía de sistemas como una ontología de sistemas, una epistemología de sistemas y una filosofía de valores.



La TGS asegura que las propiedades de los sistemas, no se puede desfragmentar para ser descrita una por una, se basa como un todo cuando se estudian generalmente.

1.1.2 La TGS se basa en tres conceptos básicos:

Cada uno de los sistemas está dentro de otro más grande. Cuando un sistema se revise, excepto el menor o el mayor, perciben y generan algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Estos se caracterizan por ser un proceso diferente a los demás, que son los otros sistemas. Cuando para el intercambio, el sistema se descompone, por lo que pierde sus fuentes de energía.

El beneficio de la TGS, son las características y parámetros que establece para todo los sistemas, que se aplica a la administración la TS, la empresa se ve como una organización que se reproduce que puede tomar decisiones individual así como también en colectivamente.

1.1.3 Propiedades de los sistemas

El sistema se basa como un todo organizado y complejo. Es decir que son un grupo de objetos unidos por una integración o interrelación. Los límites o cruces entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad, por el contrario Bertalanffy dice que el sistema es un conjunto de módulos mutuamente relacionadas entre sí, por lo tanto se explican dos conceptos propósito u objeto y globalismo o totalidad. Propósito u objeto: todo sistema tiene una finalidad, que pueden ser los elementos u objetos, así como también las relaciones que definen una distribución cuyo propósito es cumplir su objetivo.

Globalismo o totalidad: Es el cambio en una de las unidades del sistema, con frecuencia cambiara a otras. Si existe un efecto total se presentara como un arreglo del sistema, creando una relación de causa/efecto, que causan cambios y ajustes que dan como resultado dos fenómenos, la entropía y la homeostasia. La entropía es la tendencia de los sistemas a consumirse hasta



el final, para el beneficio de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. Esta va creciendo al pasar el tiempo, pero si la información aumenta, disminuye la entropía, porque esta es el sustento de la configuración y el orden. Por eso nace la negentropía, que es la información como medio de ordenación del sistema.

La homeostasia es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema, estos tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de una meta, con algunas restricciones, estos pueden operar en serie como en paralelo.

1.1.4 Clasificación

De acuerdo a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

Los sistemas físicos o concretos son los compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales, es decir el Hardware. Los sistemas abstractos son conceptos, planes, hipótesis e ideas, que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas: Es decir el Software.

Por su naturaleza pueden ser cerrados o abiertos, los sistemas cerrados no realizan un intercambio con el medio ambiente a su alrededor, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No cuentan con ayuda externa y no se produce nada que sea enviado hacia fuera, por lo consiguiente no existen sistemas cerrados. Un sistema cerrado es aquel que su comportamiento es determinativo y programado, que ejerce un pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. A esto se le conoce como sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.



Los sistemas abiertos son los que tienen un intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas de energía y materia con el ambiente, los cuales se adaptan para sobrevivir. Esta organización brinda un beneficio cuando los elementos del sistema se organiza, acercándose a una operación adaptativa, es decir, un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

1.1.5 La empresa como un sistema.

A principios del siglo XX Herbert Spencer afirmaba que “un organismo social se asemeja a uno individual”, con características particulares:

- ☞ En el crecimiento.
- ☞ Se vuelve más complejo a medida que crece.
- ☞ Al ocurrir esto sus partes tienden a una mayor interdependencia.
- ☞ Esto se debe a que su vida tiene inmensa extensión comparada con la de sus unidades componentes.
- ☞ Debido a que en ambos casos existe creciente integración con una creciente heterogeneidad.

Según la teoría estructuralista, Taylor, Farol y Weber usaron el modelo racional, enfocado hacia las organizaciones como un sistema cerrado, esto se debe porque están aislados de variables externas y cuando son determinados en lugar de probabilísticos. Farol dice, que la eficiencia organizacional siempre predominará, si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites.

Las organizaciones de los sistemas abiertos básicos son:

El comportamiento probabilístico y no determinado de las organizaciones, es decir, cuando la organización es afectada por el ambiente, son potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Este comportamiento tiene como consecuencias los sistemas sociales, por lo tanto



el comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables, por eso es que la administración no puede esperar que los consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento predecible.

Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores, son vistas como sistemas dentro de sistemas, los cuales son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Talcote Parsons indico sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era una parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social con el siguiente enfoque:

- ☞ La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
- ☞ Debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de otro mayor.
- ☞ Debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.
- ☞ Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del mayor de cual parte, como si fuera una sociedad.

La interdependencia de las partes es un cambio en una de ellas, que afectara a las demás, estas interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.

La Homeostasis es cuando la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que haya cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidas son alcanzados. El progreso



referido al fin deseado es un grado de progreso que esta dentro de los límites definidos como tolerables. Este puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, a mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.

Las fronteras o límites son la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema, que podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio de información con el sistema. Estas varían de acuerdo al grado de permeabilidad, esta definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

La morfogénesis es el sistema organizacional, diferente a los otros mecánicos y a los biológicos, que tienen la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, esta última descubierta por Buckley como la principal característica identificadora.

1.1.6. El plan de negocios como un sistema

El plan de negocios consiste en un análisis de las experiencias anteriores, la situación actual y las perspectivas futuras de un negocio con el fin de determinar su viabilidad financiera y demostrar de una manera más clara a inversionistas potenciales que el negocio es una alternativa atractiva de inversión. Así mismo para el emprendedor de un nuevo negocio constituye una herramienta fundamental, ya que detalla de una manera clara y precisa todos los aspectos tanto internos como externos para llevar a cabo una inteligente administración de la empresa.

Los planes de negocios ayudan a los emprendedores a visualizar y plasmar mejor sus ideas, aterrizándolas correctamente y darles rumbo, y servir así como apoyo para darle a la empresa mayores probabilidades de éxito.



Existen varios autores que han desarrollado modelos de Plan de negocios, desde una perspectiva sistémica, las partes que debe contener, y la descripción de las mismas. La planeación es la base que da sustento a los planes de negocios, pues es a través de una buena planeación en las empresas como se puede dar rumbo a las ideas, a los conceptos y a las estrategias que permitan finalmente alcanzar los objetivos organizacionales. A continuación se presentan brevemente algunos modelos de planes de negocios, así como la definición particular que cada autor refiere sobre los mismos.

1.1.7. Definiciones

En lo fundamental el desarrollo de un plan de negocios, es un proceso continuo y un medio para llegar a un producto o resultado final. (Longenecker et al., 2001).

Rodríguez (2001). Engloba el plan de negocios en lo que él llama “Planes de Acción” refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción.

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción. Rodríguez (2001).

“Un plan del negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía.” (Lambing y Kuehl, 1998, p.136).



Anzola (1998). Llama al plan de negocios, "Plan para la Creación de Empresas" definiéndolo como una herramienta muy útil para alcanzar el éxito. Es un medio para comunicar las ideas de los emprendedores a otras personas, y da las bases fundamentales para concretarlas. Su redacción sencilla apoya su finalidad principal; que sea de fácil comprensión para todos.

"Es una nueva forma de aprovechar, a través del trabajo en equipo o de la iniciativa individual, todo el potencial creativo de quienes hacen un trabajo, generando una mayor participación y rendimientos adicionales, para todos los participantes." (Anzola, 1998, p.24).

Para Siegel, Ford y Bornstein (1993). Un plan de negocio tiene 3 definiciones.

- Primero, y la más importante, es un plan que se puede utilizar para darnos idea de cómo debe ser dirigido el negocio. Brinda la oportunidad de afinar estrategias y cometer errores en papel, en vez de hacerlas en el mundo real, examinando a la empresa desde todas las perspectivas, tales como mercadotecnia, finanzas y operaciones.

- Segundo, un plan de negocio es una herramienta retrospectiva, contra la cual el administrador puede determinar el funcionamiento real de una empresa en un cierto plazo. Por ejemplo, la parte financiera de un plan se puede utilizar como base para un presupuesto de funcionamiento, y se puede supervisar cuidadosamente para considerar que tanto el negocio se está apegando a ese presupuesto.

- Tercero, Un plan de negocio sirve para mostrar a la gente lo que realmente le interesa de un negocio, es decir, la forma en que se va a obtener utilidades. La mayoría de los inversionistas no pondrán su dinero en un negocio sin ver antes un plan.



Un plan de negocio es un documento diseñado para trazar el curso de una compañía en un periodo de tiempo específico. Muchas compañías escriben sus planes anualmente, que ponen énfasis en los 12 meses siguientes, y presentan de forma más general los 4 años siguientes. Pocos planes de negocio se proyectan más allá de 5 años. (Siegel et al., 1993).

Fleitman (2000). Dice, un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. Debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. Fleitman (2000).

El plan de negocios como producto de la planeación estratégica.

Kotler y Armstrong (2001). Afirman que las empresas suelen preparar planes anuales, a largo plazo y estratégicos. Los planes anuales y a largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la empresa y de cómo mantenerlos en marcha. En contraste, el plan estratégico implica adaptar la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno al cambiar constantemente.

Por otra parte Kotler y Armstrong (2001) conciben a la planeación estratégica como el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de



marketing cambiantes. Prepara el escenario para el resto de la planeación en el negocio, e implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.

El Proceso de la planeación estratégica de marketing consiste en identificar o establecer una misión organizaciones, una estrategia corporativa, metas y objetivos, una estrategia y, finalmente un plan de marketing (o de producción, financiero, recursos u otros). (Ferrell et al., 2002).

1.2 El Marketing en el modelo empresarial

El amplio campo de aplicación que tiene el Marketing obliga a considerar el poder enorme que genera, aunque este poder haya que encausarle debidamente. Su efectividad dependerá del equilibrio que existe entre ambos. Manegement-Marketing. Serra Casas, afirma que en la mayoría de las empresas suele existir una separación entre las partes, siendo así el motivo principal un error conceptual en aquello que hace referencia el marketing por parte de los empresarios, un exceso de audacia y visión parcial por parte de los profesionales del marketing.

El sistema de marketing, se define como una interacción reciproca y compleja de elementos cuya conexión queda establecido de la siguiente, manera:

- ☞ Por la necesidad que detecta y por aquellas que crea.
- ☞ Por la orientación que pretende señalar hacia la oferta a partir de las especificaciones.
- ☞ Porque verifica y corrige las adecuaciones entre la oferta y la demanda.
- ☞ Por que adquiere lo ofrecido y lo adopta a la necesidad por medio de la información, negociación y distribución.
- ☞ Porque crea la posibilidad máxima de rentabilidad en una empresa.



- ☞ Porque pese a los obstáculos que la empresa encuentre, el marketing trata de salvarla y lo hace.

El hombre del marketing debe analizar los diferentes enfoques y diferentes conceptos de producción:

1. Producir para incrementar la utilidad de los bienes económicos y hacerlos mas accesibles, y para satisfacer las necesidades humanas.
2. Combinar los diferentes factores, bien clásicos, elementales o de ejecución, para la obtención de un producto o servicio.

Dichos factores de Producción son:

Factores Clásicos: Tierra, Trabajo y Capital.

Factores Elementales: Trabajo, Materiales, Equipo.

Factores de Ejecución: Dirección, Planificación, Coordinación y Control.

Las empresas actualmente acuden a dos mercados diferentes, al primero como ente que “Oferta” sus productos y servicios al mercado, y el segundo como “Demandante” de los diferentes mercados de capital y trabajo. Esto permite establecer entre los diferentes sectores económicos un flujo de doble sentido de corrientes reales y monetarias.

El Sistema de marketing selecciona actividades dirigidas a hacer la máxima eficacia de todos los recursos de la empresa de acuerdo con los objetivos establecidos por esta. La empresa por lo tanto, constituye una parte del mundo económico en el cual se encuentra integrada. El modelo que debe de seguir todo ejecutivo del marketing es el que pretende señalar, tiene como principio básico, el poder de acceder a toda la información que sirva de base para la toma de decisiones.

El establecimiento de un plan de la empresa, después de establecidos los objetivos generales, debe seguir los siguientes:



1. Formular directrices que han de guiar al personal directivo superior en sus actividades.
2. Determinar los recursos que serán necesarios, monetarios y no monetarios, las cuales serán las fuentes de estos y el límite del que podría disponer.
3. Establecer los tipos o patrones "Standard" en distintos niveles para poder ser utilizados corporativamente a posteriori en lo realmente realizado y que permitieran conocer el grado y calidad de lo alcanzado en las actividades de la empresa.
4. Promover la corporación y la aceptación de los planes de acción repetitivos y no repetitivos que se hayan establecido.

Por lo tanto las directrices establecidas por el sistema de marketing promueven un estudio general de la empresa, para determinar las previsiones de venta analizando las etapas fundamentales.

- ↪ Etapa de previsión sectorial.
- ↪ Etapa de atracción sobre el mercado.

Para estas previsiones es necesario considerar fundamentalmente el factor de tiempo con las diferentes fluctuaciones económicas. Por ello, la situación que se crea, dependerán para poder establecer el tipo de la previsión, correspondiente (a corto o largo plazo) de las características de la producción y de la situación económica.

El concepto de Megamarketing arrastra de forma permanente la idea del marketing como una necesidad para la dirección; lo cual lleva de forma implícita, a la dirección al convencimiento que han de ser empresas de bajo costo, alta calidad y empresas muy especializadas dentro de un mercado.

El marketing actúa por medio de la promoción y la publicidad partiendo de los medios soportes de la comunicación, y se ocupa de la organización a



través de la dirección colegiada como medio para alcanzar una eficaz gestión empresarial.

Pensando en un planteamiento práctico, se han seleccionado como fines primordiales de la empresa los siguientes:

- a) Contrastar la validez de los conceptos de marketing que presiden las acciones comerciales.
- b) Reflexionar sobre los enfoques: cliente, producto, precio, canales de distribución, etc.... marcas, competidores.
- c) Reconsiderar el marketing planificado frente a la guerrilla comercial.

El marketing es la principal fuerza motriz de una empresa. El objetivo fundamental de cualquier organización, es investigar, identificar y satisfacer con la mayor fidelidad las necesidades de los clientes. El entorno turbulento en el que los mercados y las expectativas de los clientes se encuentran, cambian más rápidos que los productos, esto es debido a la tecnología y los servicios que ese ofrecen. Cabe mencionar que significa un reto para los dirigentes de la empresa, y su dificultad es situar al consumidor final como centro de las decisiones y que al mismo tiempo han de ser capaces de diseñar aquellas estrategias necesarias, que determinan la clave para la competitividad y la rentabilidad.

El profesor Ferre Trenzano dice que “La competitividad implica ser capaz de ganar la batalla del mercado, por lo que hay que comenzar con una tarea común de identificar las oportunidades y los problemas en el mercado, así como desarrollar estrategias derivadas de unas herramientas ya clásicas del marketing-mix (producto, precio, canales de distribución y promoción, incluyendo en este último concepto, la publicidad y la venta personal)”.

Actualmente las empresas aparecen y desaparecen, algunas permanecen realizando las mismas actividades durante muchos años, pero no



logran obtener elevadas cifras de negocio y gran rentabilidad al mismo tiempo, mientras que algunas alcanzan en ambas cosas.

La elevación que se sufre hoy a todos los niveles implica:

- 1) Adaptación al cambio.
- 2) Entrar en la economía del mercado.
- 3) Conceder la prioridad a los hechos.
- 4) Hay que pensar orientados hacia el mercado.
- 5) Hay que crear nuevos mercados.
- 6) Diferenciar los productos.
- 7) Asegurar una expansión rentable.

1.2.1 La eficiencia del Marketing en un sistema empresarial

Una eficiencia se dará siempre en la dirección de marketing de alto nivel, sea capaz de estimular la demanda a partir de los medios de que disponga, es decir un buen uso de publicidad y promoción, de igual manera pueda actuar sobre la demanda para dirigirla y de que pueda dirigir con efectividad todos los sistemas encuadrados en la empresa.

Philip Kotler, propone que los dirigentes que pretenden sensibilizarse con mentalidad de marketing, sirvan a las necesidades y deseos de aquellos mercados que están lo suficientemente definidos por su potencial de desarrollo y rentabilidad a largo plazo, desde el punto de vista de la empresa.

- 1) Que desarrollen de forma constante y en buen numero, diferentes ofertas y planes de marketing para los diferentes segmentos de mercado.
- 2) Que los dirigentes contemplen el sistema de marketing en su totalidad, reconociendo las amenazas y oportunidades creadas por los cambios en cualquier parte del sistema.



Philip Kotler, afirma que debe de haber integración y control de las principales funciones de marketing, que todos los departamentos cooperan con efectividad y resuelvan los problemas con el mejor interés para la empresa en su conjunto, que el proceso de desarrollo de nuevos productos o servicios que estén bien estructurados y bien dotados profesionalmente, que la información de marketing sobre los últimos estudios de investigación comercial sobre clientes, influencias de compra, canales y competidores, sea la idónea efectuada lo mas recientemente posible.

La eficacia operativa es por otro lado también esperada dentro del sistema de marketing, ya que dependerá de la forma de comunicación existente entre los niveles superiores e inferiores de la empresa, que esta se establezca con buen éxito

1.2.2 Puntos clave del marketing

Peter F. Drucker hace observar que la empresa tiene dos funciones básicas: Marketing e Innovación.

Marketing e Innovación producen resultados, todo lo demás son costos. Es lógico pensar que dada la multiplicidad de las definiciones de marketing se tomen unas directrices determinadas. Drucker “El marketing es el análisis, organización, planificación y el control de las estrategias de los recursos y de las actividades de la empresas, en vista a producir y distribuir de forma rentable los bienes y/o los servicios que han de satisfacer los deseos y las necesidades de una clientela bien real o potencial”.

1.3 El marketing como un sistema.

¿Por qué se considera complejas las decisiones del marketing? Siendo el marketing un sistema con decisiones de multicriterios entonces:



1.3.1 Los indicadores que hacen complejo al marketing son:

- 1) Numerosas estrategias relacionadas con productos, lugares, precios, promociones. Y cada estrategia puede tener, a su vez, varias alternativas relativas al target del mercado, a los productos a posicionar, a los servicios a ofertar, a los precios a considerar, a las publicidades a implantar en una campaña de venta.
- 2) Numerosos criterios de evaluación para el logro de los objetivos con el fin de conocer qué alternativa es la más conveniente. Por ejemplo: evaluar el costo de un alquiler por m², el potencial del tráfico peatonal o demanda, las características de un sitio, o varios criterios para seleccionar ideas para un nuevo producto que debe ser innovador.
- 3) Porque las alternativas pueden estar en conflicto con relación a los criterios evaluativos u objetivos.
- 4) Debido a la naturaleza del criterio de evaluación usado, existen varios elementos intangibles, como es en el caso de la publicidad, la selección es más compleja debido a que se deben incluir imágenes y comportamientos humanos e incluso variables incontrolables del entorno.
- 5) Debido a que en las decisiones participan muchos actores internos y externos, incluyendo suplidores y otras agencias con sus propios criterios evaluativos.

Las decisiones de marketing es pues un sistema donde varios juicios se requieren porque: 1) hay que buscar datos internos y externos y almacenarlos, 2) los datos hay que analizarlos y relacionarlos, y 3) hay además que otorgar prioridad a las alternativas según sus pros y sus contras con un índice pesado o ponderado o establecer un proceso de decisiones jerarquizadas y a veces recurriendo a la programación lineal.



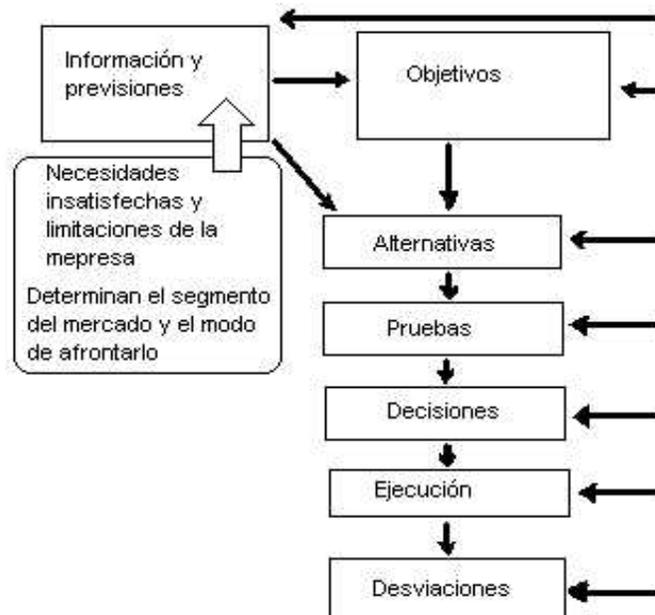
El sistema de marketing se define como una interacción recíproca y compleja de elementos, cuya conexión queda establecida de la siguiente manera:

- 1) Por la necesidad que detecta y por aquellos que crea.
- 2) Por la orientación que pretende señalar hacia la oferta a partir de las especificaciones.
- 3) Porque verifica y corrige la adecuación entre lo que se oferta y lo que se demanda.
- 4) Porque adquiere lo ofrecido y lo adopta a la necesidad por medio de la información, negociación y distribución.
- 5) Porque actúa en las mejores condiciones de esfuerzo comercial, para satisfacer la necesidad del cliente en la post-venta.
- 6) Porque crea la posibilidad de máxima rentabilidad para la empresa cualquiera que esta sea.
- 7) Porque pese a los obstáculos que la empresa encuentra, el marketing trata de salvarla y lo hace.

El marketing de la era del marketing en masa que al parecer se extingue, venía considerando a ambos, más bien como parámetros que como variables independientes, es decir, que el marketing como sistemas de enlace entre la producción y el consumo, se considera a ambos carentes de dinamismo propio, como parece indicar la estandarización, la especialización, la sincronización, la concentración y la masificación de la era industrial.

La mundialización de la economía y del mercado no es un fenómeno cuantitativo, sino cualitativo, también hasta el punto de que Toffler en su visión de futuro llega a decir “al empezar a reestructurar la economía mundial”.

1.3.2 Sistema de flujo empresarial



Fuente: Financiera de los sistemas de cultivo en Cítrico

El sistema de marketing selecciona actividades dirigidas a hacer máxima la eficacia de todos los recursos de la empresa de acuerdo con los objetivos establecidos por esta. La empresa por lo tanto, constituye una parte del mundo económico en el cual se encuentra integrada. El modelo que debe de seguir todo ejecutivo del marketing y es el que se pretende señalar, tiene como principio básico el poder acceder a toda la información que sirva de base para la toma de decisiones.

El establecimiento de un plan de la empresa, después de establecidos los objetos generales debe perseguir lo siguiente:

- 1) Formular directrices que han de guiar al personal directivo superior en actividades.
- 2) Determinar que recursos serán necesarios, monetarios y no monetarios cuando el límite de la empresa pueda disponer.



- 3) Establecer los tipos de patrones (Standard) en distintos niveles para poder ser utilizados comparativamente en lo realizado y permitirán conocer el grado y calidad de lo alcanzado en las actividades de la empresa.

La interpretación correcta de estos elementos dentro del sistema de marketing, determina la formación de planes, bien de producción, o bien, comercial y financiera, fundamentales para la decisión del alto nivel de dirección.

1.4 Teoría del Marketing

Serra Casas, afirma que en la mayoría de las empresas suele existir divorcio entre ellos y siendo el motivo principal, el del error que hace referencia al marketing por parte de los empresarios y un exceso de audacia y visión parcial de los profesionales del marketing, de otra parte.

El sistema marketing se define pues, como una interacción recíproca y compleja de elementos y cuya conexión, queda establecida así:

- ☞ Por la necesidad que detecta y por aquellas que crea.
- ☞ Por la orientación que pretende señalar hacia la oferta a partir de las especificaciones.
- ☞ Porque verifica y corrige la adecuación entre los que se oferta y lo que se demanda.
- ☞ Porque adquiere lo “ofrecido” lo adopta a la necesidad por medio de la información, negociación, distribución, etc.
- ☞ Porque actúa en las mejores condiciones de “esfuerzo comercial” para satisfacer la necesidad del cliente en la post-venta.
- ☞ Porque crea la posibilidad de máxima rentabilidad para la empresa cualquiera que esta sea.
- ☞ Porque pese a los obstáculos que la empresa encuentra, el marketing trata de salvarla y lo hace.



Una empresa se caracteriza como una unidad económica de producción, cuya misión fundamental se basa en combinar los diferentes factores y los recursos casi siempre limitados que tiene a su alcance, para orientarlos hacia la ejecución de la actividad productiva. Un hombre de marketing debe de analizar los diferentes enfoques del concepto de producción, esto se establece al:

- ☞ Producir para incrementar la utilidad de los bienes económicos para hacerlos más factibles y para satisfacer las necesidades humanas.

- ☞ Combinar los diferentes factores, bien clásicos, elementales o de ejecución para la obtención de un producto o un servicio.

Dichos factores de producción son:

- ☞ Factores Clásicos:
 - Tierra
 - Trabajo
 - Capital
- ☞ Factores Elementales:
 - Trabajo
 - Materiales
 - Equipo
- ☞ Factores de Ejecución
 - Dirección
 - Planificación
 - Coordinación
 - Control

Las empresas actualmente acuden a dos mercados diferentes, el primero como ente que oferta sus productos y servicios al mercado, el segundo como demandante de los diferentes mercados de capital y trabajo. Esto permite



establecer entre los diferentes sectores económicos un flujo de doble sentido de corrientes reales y monetarias. En este entorno del mercado y dentro del sistema económico entendiendo este como un conjunto de bienes que satisfacen necesidades humanas que tienen valor desde el punto de vista del intercambio, para ello hay que distinguir el entorno microeconómico de la empresa, donde se sitúan los grandes agregados económicos como la renta nacional y la oferta monetaria. Asimismo el entorno microeconómico plantea y estudia los problemas económicos de las unidades económicas, consideradas aisladamente, como las funciones de producción y consumo de la empresa; estas son limitaciones a las que se encuentran sujetos las empresas en el ámbito que están obligadas a moverse y que quedan enmarcadas en las estructuras.

De acuerdo al entorno Macroeconómico se forma la estructura siguiente:

- ↪ World System: como conjunto de todos los elementos sobre lo que es posible actuar.
- ↪ Econosfera: como conjunto de los elementos que interesan desde los puntos de vista del intercambio, la escasez y la posible utilidad, así como usos alternativos.
- ↪ La economía nacional, el sector económico, la empresa y las funciones de la empresa, son los otros elementos fundamentales.

Respecto al entorno macroeconómico, este se ubica dentro de la estructura que a continuación se expone:

- ↪ Objetivo de la empresa:
 - Obtención máximo beneficio.
 - Eficacia
 - Dominio del mercado
 - Supervivencia
- ↪ Medios necesarios y suficientes para la consecución de los objetivos:
 - Organización
 - Medios humanos
 - Medios financieros



- Técnicas suficientes
- Gama seleccionada de productos
- Canales de distribución
- Precios de venta
- Acciones de marketing

Limitaciones que tiene la empresa para poder ampliar sus objetivos:

☞ Limitaciones externas

- Consumo
- Competencia
- Reglamentación legal
- Progreso tecnológico.

☞ Limitaciones internas

- Capacidad productiva
- Situación financiera
- Estructura de costos
- Adaptabilidad organizativa

☞ Tipos de empresas según diversas clasificaciones:

- Empresas productoras de bienes.
- Empresas productores de servicios.
- Empresas productoras de bienes de consumo.
- Empresas productoras de bienes de producción.
- Empresas extractivas crean capacidad a partir de la naturaleza.
- Empresas transformadoras que incrementan la utilidad de los productos al cambiar su forma y propiedades.
- Empresas de transporte, incrementan la utilidad del producto al desplazarlo más cerca del consumidor.
- Empresas comerciales, incrementan la utilidad del productor al situarlo en el tiempo, forma y lugar a medida que lo necesite el consumidor.



- Empresas presentadoras de otros servicios, facilitan las actividades anteriores.

1.4.1 Problemas básicos de la organización económica social de la empresa en el sistema económico actual.

El sistema económico en el que nos hallamos inmersos es el llamado economía de mercado o de economía no centralizada, siendo sus peculiaridades fundamentales las que a continuación se indican.

- ↻ El espíritu: la actividad económica obtiene los siguientes beneficios con la mentalidad basada en: espíritu de lucro, espíritu de competencia y espíritu racional.
- ↻ Asimismo, se caracterizan de la siguiente forma :
 - Una propiedad predominante privada de los medios de producción.
 - Una libre disposición por parte de sus fuerzas de trabajo, en la limitaciones en los Estados impongan el trabajo se ve muchas veces sometido como una mercancía más a las leyes de un mercado.
 - Papel central de la empresa como unidad de producción y comercialización de los bienes y servicios que asegura la combinación de los factores productivos y distribuye los valores que provienen de la actividad productiva y comercializadora.
 - La resolución a través del mercado de los problemas fundamentales de toda economía: que bienes produce, de que modo, y para quién.
 - El cálculo económico realizado en términos monetarios. El dinero funcional como medio de pago, como unidad de cambio de los bienes y como medida de valor.
 - Lo que el estado mediante su poder ejerce como una acción indirecta y global, en vista a la satisfacción de necesidades publicas inherentes que el mercado no puede satisfacer, a



garantizar el mantenimiento de las reglas del juego del mercado y garantizar cierto nivel de competencia, a procurar cierta justicia en la distribución de la renta y evitar el paro forzoso y conseguir mediante lo posible el pleno empleo.

- ☞ La substancia o tecnología, es de nivel progresivo en extremo dominada por el maquinismo y la necesidad de una constante evolución. Es muy frecuente la obsolescencia o pérdida del valor de un bien por aparición de otros más nuevos, más perfectos y más competitivos.

El sistema de marketing promueve a estudiar un plan general de la empresa para determinar las previsiones de venta analizando las etapas fundamentales que conlleva a estudiar dichas previsiones como son:

- ☞ Etapa de previsión sectorial.
- ☞ Etapa de atracción sobre el mercado.

La interpretación correcta de estos elementos dentro del sistema de marketing, determina la formación de planes, bien de producción, o bien comerciales y financieras, fundamentales para la decisión del alto nivel de dirección.

1.5 La dirección estratégica del marketing en "Tiempo real"

Actualmente el hombre del marketing no está familiarizado con las planificaciones a largo plazo, por lo que la planificación estratégica y la gran mayoría desconocen la dirección estratégica. A partir de los años 1900 a la fecha se han encontrado con eventos discontinuos y nuevos, inmutaciones cuya velocidad es superior al tiempo de respuesta y con una visibilidad parcialmente predecible mediante señales débiles que luego se tiene que recurrir a nuevos sistemas, tales como la dirección del suceso estratégico, la dirección del suceso de señal débil y la dirección de la sorpresa, que son sistemas en tiempo real y forma parte del margen del periodo de planificación.



La palabra futuro en término relativo al marketing, viene a decir que no hay hechos respecto el futuro, ni cuasi-hechos, sino solamente suposición o hipótesis en un lenguaje frecuentemente utilizado en empresas supuestas.

La palabra profeta viene del griego "profetes" que significa "locutor". El que dice lo que la divinidad le ha inspirado. En hebreo, se dice "nabi" que significa "el que ha sido llamado" "el que tiene una vocación"; en resumen el profeta predice acontecimientos futuros y esto se ha convertido en un problema científico vital para la determinación de la política y de la estrategia de la supervivencia.

Los hombres de marketing en estos ambientes es donde van a ser profetas en la parte que les corresponde, fabricantes y fabricantes del futuro.

La comprensión de esta inmutación se facilita si se recuerda en lo que va del siglo:

- ☞ Empieza con los empresarios fundadores con un modelo de éxito basado en la creatividad, visión, riesgo audaz y ampliación del ámbito estratégico de la empresa.
- ☞ Poco después a fines del siglo pasado llegaron a ser disfuncionales por la producción en masa en la que la eficacia en la producción, la estabilidad en la línea de producto, las economías de escala y la subdivisión del trabajo se convirtieron en factores críticos del éxito y los empresarios fueron reemplazados por los managers.
- ☞ A partir de los años treinta este modelo del éxito basado en la mentalidad de producción, se cambio por otro cuyo fundamento fue identificación y anticipación de las necesidades del mercado.
- ☞ Desde los años sesenta y hasta la fecha en los Estado Unidos básicamente, quedo configurada a la mentalidad estratégico- creativo en la empresa, pero con una dificultad no valorada hasta ahora.

El marketing de los años 2000-2010 exigirá a muchos hombres el cambio de mentalidad:



- ☞ Para pasar a un ambiente repetitivo, expansivo y cambiante a otro discontinuo y sorprendente.
- ☞ Saber que la estabilidad, repetición del crecimiento, economía de escala, diferenciación y la simple respuesta del mercado, dan paso al posicionamiento estratégico, la flexibilidad la creación tecnológica y de productos mercados, que son propios de la turbulencia.

1.5.1 La Exploración del “Futuro” ¿lujo o necesidad?

La exploración del ambiente es una nueva actividad de las empresas, dadas las profundas repercusiones de las perturbaciones tecnológicas, económicas, sociales y políticas.

El esfuerzo de la exploración varía entre las empresas, la mayoría de los sistemas de exploración se encuentran algunas de las siguientes frases:

- ☞ Primitiva: en la que la exploración se realiza globalmente, sin ímpetu y sin esfuerzo de la dirección, y aunque esta queda expuesta a información no se pone ímpetu en distinguir entre las estrategias y la no estrategia, y rara vez se conecta con las decisiones estratégicas.
- ☞ Ad hoc: mejora a la anterior en que la dirección señala algunas áreas, pocas de especial interés, pero no se emplea un sistema formal de exploración.
- ☞ Reactiva, aunque de una manera no planeada y estructurada, la exploración ha adquirido “cotización”, parte de la información se analiza, comprende y memoriza. Si la empresa líder se decide a experimentar por ejemplo con botellas de plástico la firma de esta fase hará una respuesta similar rápidamente ya que capta y comprende todos los problemas futuros, pero la dirección no se arranca para evitar problemas o explotar oportunidades.



- ☞ Proactiva, que hace la exploración mediante un esfuerzo vigoroso y estructurado, establece una metodología apropiada y la información se emplea estratégicamente. Es importante que se distinga entre la macro y la micro exploración, la primera es para el conjunto de la empresa y la segunda practicada para el nivel de unidad estratégica de negocio o de producto de mercado.

En la exploración del futuro, las empresas vienen sirviéndose de grupos de técnicos, objeto de estudio especial en otras ocasiones que pueden clasificarse de la siguiente manera:

- ☞ De previsión, tales como la extrapolación, regresión múltiple y ajustes en los ambientes turbulentos.
- ☞ Modelos de ambiente, conocidos como input-output, y econométricos y en los ambientes poco turbulentos.
- ☞ De evaluación del impacto, el análisis sobre los ambientes muy turbulentos.

1.5.2 Los escenarios de la “era de la discontinuidad” o de la “gran transición”

En los años 90 habían hombres de marketing en España, que en los distintos rincones industriales sufrían o disfrutaban dispares ambientes, pero en realidad se está viviendo una transición al pasar a la era de la discontinuidad: también llamada Edad Especial, Edad de la Información, Era de la electrónica, Era de la Ciudad Global, Edad Tecnológica, Sociedad Postindustrial, o también como dicen los rusos la R.C.T. (Revolución Científica Tecnológica).

Toffler afirma que se avanzara como una tercera Ola, que llegara a todas las playas de la humanidad, probablemente en decenios, en marcadísimo contraste con la Primera Ola que duro miles de años, y la segunda Ola que era Industrial se realizo en tres siglos. Se habla de la era de la discontinuidad por



estar plagada en la Literatura empresarial con la palabra discontinuidad, y por haber utilizado esa denominación uno de los hombres más reconocidos de la empresa moderna, y quizás es el que más ha influido es Peter Drucker.

El conocimiento del factor de producción es una economía avanzada y desarrollada por:

- ☞ Este trabajo intelectual no trae consigo la desaparición del trabajo (puede que el obrero manual aumente su ocio, pero el trabajador intelectual, en todas partes, tiende cada vez más horas de trabajo, ya que muchas veces llevan el trabajo a casa al abandonar el trabajo.
- ☞ El conocimiento no elimina las especializaciones, pues el conocimiento sin la especialización es improductivo, ya que solo es productivo cuando se emplea como base de la especialización, es decir que ahora se aprende mas rápido y en menos tiempo lo que en años se llevaba aprender, de tal manera que la enseñanza sistemática sustituye la experiencia.
- ☞ Al no eliminar, ni el trabajo ni la especialización, su introducción constituye una verdadera revolución a la vez en la productividad y en la vida del trabajador.

La sociedad post- industrial no traerá el mítico hombre nuevo, pero las nuevas condiciones de vida, aportaran modificaciones al carácter social.

- ☞ En primer lugar el niño del mañana es posible que crezca en una sociedad menos centrada que el.
- ☞ El envejecimiento de la población en todos los países de alta tecnología, implica una mayor atención pública a las necesidades de los viejos y una atención correlativa menor a los jóvenes.
- ☞ La infancia y la juventud serán, quizás, más cortas, pero más responsables y productivas.



- ☞ Habrá más aprendizaje fuera de la escuela que dentro de ella, y en lugar de practicarse una rígida separación por edades, se entre mezclarán jóvenes y viejos.
- ☞ Un trabajo será menos repetitivo, menos fragmentado y cada persona realizara una tarea un poco más grande, de horario más flexible, mas cambio de tareas, y con mayor exigencia de iniciativa, por lo tanto, en la nueva sociedad post-industrial las empresas necesitaran cada vez más hombres y mujeres que acepten las responsabilidades, que comprendan como se engranan de los trabajos de los unos de los otros, que puedan hacerse cargo de tareas mayores, que se adapten con rapidez a nuevas circunstancias y que estén sensitivamente sintonizados con las personas que les rodean.



CONCLUSION

La idea de crear un nuevo modelo de negocio adaptado a la situación actual, se ha dado en consecuencia de los cambios tanto económicos como del mercado, determinados por la innovación y los nuevos productos. En este primer capítulo se habla acerca del enfoque sistémico relacionándolo con las nuevas empresas; de igual manera se retoma el concepto de La Homeostasis que es cuando la organización puede alcanzar el estado firme y solo puede presentar dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. Por otro lado la direccionalidad requiere de un Megamarketing para un mejor desarrollo orientado a objetivos empresariales.

La invasión americana del modelo de estrategia de marketing de sistema seguido y copiado por la mayoría de las escuelas, aunque no en todas se desarrolla con igual suerte.

También se contemplaron los 5 indicadores que hacen complejo al marketing, como los son numerosos criterios de evaluación para el logro de los objetivos, varias alternativas relativas al target del mercado, a los productos a posicionar, a los servicios a ofertar, a los precios a considerar, a las publicidades a implantar en una campaña de venta.



CAPITULO 2 ANALISIS DEL SECTOR



“Las oportunidades y amenazas presentes en una situación siempre sobrepasan a los recursos con los que la empresa cuenta y que son necesarios para explotar las oportunidades o evitar las amenazas. Así, la estrategia en esencia es un problema de distribución de recursos. Para que la estrategia sea exitosa, debe distribuir recursos importantes cuando se presente una oportunidad decisiva”.

WILLIAM COHEN



2.1 Introducción

La producción nacional de naranja en México en el año 2007 fue de 10.5 millones de cajas de 40.8 kilos, esto refiere a un importante aumento con respecto a las 7 millones de cajas del 2006. La mayoría se produce en la zona norte del país. Hoy en día, la naranja es considerada la fruta de mayor importancia en nuestro país, tanto por el número de superficies que se dedican al cultivo de este cítrico, así como por la producción y los empleos que de ésta se derivan. Estos factores le permiten ubicarse por encima de otras frutas también de importancia, como el mango y el plátano.

El consumo aparente en México se ha incrementado en los mismos niveles que la producción. Al cierre de 2007 el consumo nacional supuesto fue de 4.2 millones de toneladas y la producción nacional en ese mismo periodo fue de 4.3 millones mas que el año anterior. El consumo per cápita por habitante, al cierre del 2007, fue de 39.7 kilogramos. No obstante la planeación en Quintana Roo es una prioridad estratégica que implica anticiparse a un promedio de crecimiento demográfico en comparación con el resto del país.

La naranja es la fruta de mayor consumo en México y es una de las frutas más accesibles por su precio, llegando a todos los estratos económicos de la población y forjando una gran actividad económica en toda la red de valor, desde las actividades de provisión de insumos, mantenimiento y producción de huertos, transportación, empaque de fruta, industrialización, comercialización y servicios. La naranja llega al consumidor final en forma de fruta, gajos individuales, jugos simples o concentrados y naranjadas, así como de otros subproductos como los aceites esenciales, aromas y otros derivados de aplicación en las industrias alimenticias, farmacéuticas y cosméticas. La cáscara y bagazo se destinan como alimento para ganado.



2.2 Análisis del Sector

La distribución de la naranja está sufriendo en una verdadera revolución en diferentes países del mundo, principalmente en España que se podría trasladar a otros sectores. La naranja se origina hace aproximadamente 20 millones de años en el sudeste asiático de una vasta región comprendida por Conchinchina, Archipiélago Malayo y partes adyacentes de Asia. El cultivo de este fruto, se extendió desde China e India, pasando a través de Persia y Palestina hasta conocerse en África del Norte y Europa en áreas contiguas a la cuenca del Mediterráneo.

A pesar de ser el frutal más difundido en el país, su cultivo se ha desarrollado mayormente en forma tradicional, con bajos niveles de productividad y rentabilidad, siendo además una de las frutas a las que menor valor agregado se le proporciona. El crecimiento de la producción nacional e internacional de fruta y jugo en las dos últimas décadas lleva a una lógica reducción de precios y rentabilidad, por lo que esta actividad ha dejado de ser el atractivo negocio que fue en los años ochentas. Los productores tienen ahora la necesidad y oportunidad de recuperar y mejorar sus expectativas de desarrollo, pero para lograrlo en forma competitiva y sustentable, deben mejorar su nivel tecnológico e integrarse a la red de valor, desarrollando una fruta de mayor valor agregado y capturando parte del mismo, con una visión de lo que el mercado y consumidor requieren.

El objetivo de este documento es el de poder establecer las bases para el desarrollo competitivo de la red naranja, señalando oportunidades que permitan mayor rentabilidad y sustentabilidad, así como de reducción de riesgos, pero corresponde solo a los actores directos de la red (productores y empresarios) el definir sus estrategias de desarrollo particulares y actuar en consecuencia. La naranja que se consume por su agradable sabor y vitaminas, asimismo se comercializa por el zumo, mediante concentrados, refrescos, mermeladas y subproductos de la naranja mediante el uso de desecho orgánico del fruto.



Tabla 1. Producción de naranja.

Países	Producción naranjas año 2005 (toneladas)
Brasil	18.694.412
Estados Unidos	11.387.820
México	4.526.510
India	3.200.000
China	3.090.000
España	2.862.290
Italia	1.900.000
Rep. Islámica de Irán	1.878.547
Egipto	1.696.290
Pakistán	1.328.000
Turquía	1.200.000
Sudáfrica	1.082.330
Grecia	1.000.000
Argentina	861.000
Marruecos	708.000
Indonesia	680.000
Australia	624.000

Fuente: Financiera de los sistemas de cultivo en Cítrico

Tabla de valorización de producción de naranja en el año 2005. Brasil se convierte en el número uno en su ramo cosechando 18,694,412 toneladas de naranja.

Se considera, que el número de hectáreas con el que cuentan los países en la tabla anterior, es consecuencia del estímulo de las exportaciones y al auge que se ha observado en el uso de la naranja para la preparación de jugos y otros procesos productivos donde se requiere como materia prima principal. La mayor incorporación de hectáreas, dedicadas a este cultivo, se ha ubicado en la región Huetar Norte, situación que le ha permitido contar con más de un 90% de la producción de naranja del país, destinada a la comercialización como fruta fresca y al procesamiento de jugo congelado para la exportación.

Sin embargo Brasil en los últimos 6 años se ha convertido en el mayor productor de naranja a nivel mundial seguido por Estados Unidos, China, México, España e India, la FAO, considera que Costa Rica, entre los países



latinoamericanos es un importante productor y exportador de naranja con gran potencial para la exportación del fruto.

En la actualidad el comportamiento del mercado ha sido ofertar productos destacando el tiempo, seguridad y facilidad; adquiriendo así un producto de calidad. Un aspecto muy importante en la competitividad de las jugueras en México es la escala, pues bajo el escenario de bajo precio y pequeña utilidad por unidad producida, deben operar altos volúmenes para subsistir. Se estima que la capacidad mínima de una planta procesadora debe ser mayor a las 30,000 libras de evaporación por hora, y en el país solo 6 jugueras tienen estas capacidades. Este último dato contrasta grandemente con las industrias de Brasil y EUA, si se considera que llegan a tener de 300,000 a 500,000 libras de evaporación por hora. El hecho de que se encuentren cerradas más del 50 % de nuestras jugueras parece confirmar la necesidad de mayor escala en su volumen de operación para continuar en el negocio.

Es importante mencionar que en México la naranja, es considerada como una de las frutas de mayor importancia en el país, tanto por la superficie destinada para su cultivo, como por la producción y el consumo per cápita, que es cercano a 40 Kg. Sus características nutricionales ayudan al fortalecimiento de las protecciones del organismo, debido a su alto contenido de vitaminas "C", B1, B2, B3, B5, B6 y E; sales minerales, ácidos orgánicos, pectina, componentes que fortalecen a la circulación y propiedades anticancerígenos del estómago. También ha destacado el uso de la cáscara de naranja mediante la prevención de alergias.

Principales productores de naranja en México (Periodo 2000-2003)

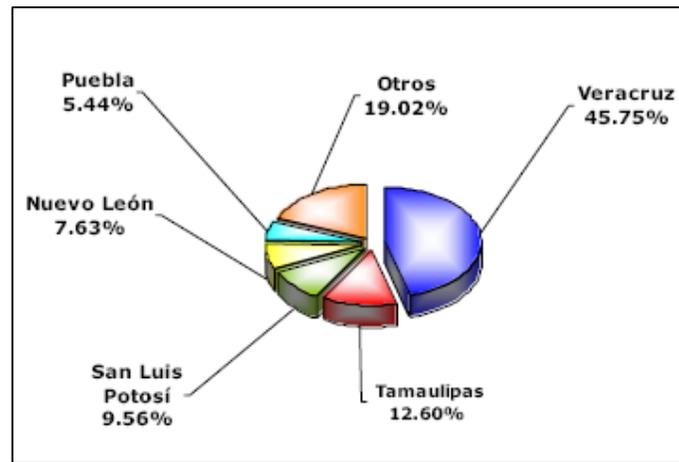
Tabla 1.1 Producción de naranja.

Estado	2000	2001	2002	2003
Veracruz	1'911,106	1'988,535	2,039,432	1,758,591
Tamaulipas	423,599	379,739	407,190	484,961
San Luís Potosí	294,236	296,098	323,127	367,814
Nuevo León	195,632	343,202	306,155	293,356
Puebla	198,388	200,235	166,962	209,545
Otros	788,262	825,487	777,525	731,583
TOTAL	3,811,223	4,033,296	4,020,391	3,845,850

Distribución de la producción de naranja en México

Grafico 1.

Fuente: <http://apps.fao.org/faostat>



En la grafica anterior podemos observar la distribución que existió en cuanto a la producción de naranja en algunos estados de la República Mexicana en el año 2003. Es importante resaltar que Veracruz es uno de los estados con mayor producción de naranja a nivel Nacional, no obstante que Quintana Roo no aparece en la grafica, en la actualidad Quintana Roo ya forma parte de uno de los estados con un porcentaje importante de producción cítrica.



Fuente: Arena Competitiva Nacional de Naranja.

En el mapa anterior se presenta la logística que se lleva a nivel Nacional en cuanto a la producción y consumo de la naranja, así como los centros más importantes de producción y de consumo. Aunado a esto la producción de naranja, monetariamente hablando ha tenido cambios



vertiginosos como observaremos a continuación en la siguiente tabla que va del año 2000 al 2003, donde Veracruz contempla un declive significativo en el año 2001, pero que sin embargo aumento su producción en el 2003.

Tabla 1.2 Producción de naranja

VALOR DE LA PRODUCCION DE NARANJA EN MEXICO
(Miles de pesos)

Estado	2000	2001	2002	2003
Veracruz	142,849	147,662	154,314	148,523
San Luis Potosí	40,272	37,201	40,377	40,360
Tamaulipas	33,271	32,580	31,527	32,513
Nuevo León	24,965	24,656	25,229	25,640
Puebla	15,926	16,739	16,739	16,962
Otros	66,335	67,975	66,583	68,272
Total	323,618	326,813	334,767	332,270

Fuente: www.siap.sagarpa.gob.mx

Superficie cosechada de naranja en México

Tabla 1.3 Producción de naranja

VALOR DE LA PRODUCCION DE NARANJA EN MEXICO
(Miles de pesos)

Estado	2000	2001	2002	2003
Veracruz	1'460,118	967,387	1,205,780	1,304,347
Tamaulipas	320,112	175,766	258,705	609,306
San Luis Potosí	197,737	178,684	265,735	347,141
Nuevo León	256,561	289,352	237,977	244,579
Puebla	127,919	114,660	160,205	140,303
Otros	665,980	715,297	715,673	771,367
TOTAL	3,028,427	2,441,146	2,844,075	3,417,043

Fuente: www.siap.sagarpa.gob.mx

Como se sustenta en la tabla anterior de producción 1.4, es evidente que existe un crecimiento importante en la superficie cosechada de naranja, cabe mencionar que la producción de naranja durante noviembre del 2006 fue de 1 777,009.75 toneladas con una superficie cosechada de 148,915.00 hectáreas.

México produce entre 3.5 y 4 millones de toneladas de naranja con un valor de \$2,560 millones y es el tercer productor mundial de naranja y su jugo, después de Brasil y los Estados Unidos, países que dominan fuertemente la producción.



La naranja es la fruta más producida en el mundo, en volúmenes muy similares a los plátanos, uvas y manzanas. El mercado mundial consume alrededor de 61 millones de toneladas de ella, siendo consumida principalmente en los países productores y exportándose solo 4.5 millones de toneladas, siendo los mercados más importantes el de Europa y Norteamérica. El abastecimiento de la naranja hacia los principales mercados se realiza de la siguiente manera: La Central de Abastos del D.F en la Ciudad de México, se provee de Veracruz casi todo el año, excepto en los meses de junio y julio, cuando llega de Tamaulipas. Sonora se abastece por el mismo estado, solo complementando sus requerimientos con fruta de Tamaulipas y Nuevo León en octubre. Nuevo León también se abastece de la producción local, con mínima introducción de Tamaulipas y Sonora. Mérida solo introduce pequeños volúmenes de naranja de Veracruz de marzo a mayo, principalmente.

Se tiene una superficie de 340 mil hectáreas localizadas principalmente en los estados de las regiones del oriente del país como Veracruz, Tamaulipas, San Luis Potosí y Nuevo León, los cuales participan en la producción con el 50 %, 10.5 %, 7.9 % y 8.8 % del total, respectivamente.

El consumo aparente en México se ha incrementado en los mismos niveles que la producción. Al cierre de 2007 el consumo nacional aparente fue de 4.2 millones de toneladas y la producción nacional en ese mismo periodo fue de 4.3 millones. El consumo per cápita por habitante, al cierre del 2007, fue de 39.7 kilogramos.

Belice también se destaca por un consumo per cápita elevado de naranja, también por obtener dinámicas positivas en el mismo para los años 1997 a 2002. Con consumos per cápita menor, pero dinámicas igualmente importantes, se ubican Costa Rica, Cuba, Grecia, España, Paraguay, México y Jamaica. Dominica, Brasil y Gambia, a pesar de consumir un promedio similar al mundial.



En el medio plazo, la producción mundial y nacional tiende a estabilizarse como consecuencia, de un menor atractivo al haber disminución de rentabilidad en el negocio en campo, lo cual es más significativo en niveles tecnológicos bajos. Así mismo en el Estado de Quintana Roo actualmente existe un aprovechamiento en la temporada pasada 2006-2007 de naranja, que represento una derrama de 83 millones de pesos, mediante un crecimiento de un diez por ciento con respecto al año pasado en la cosecha de 13 mil 872 toneladas de este producto. (Fuente: Secretaria de Agricultura).

Las comunidades de los municipios con mayor productividad en la entidad son, Othón P. Blanco, con 3 mil 383, toneladas; Felipe Carrillo Puerto 5 mil 533 toneladas, y José María Morelos con un total de 4 mil 596 toneladas. Por otro lado el Gobierno del Estado de Quintana Roo emplea un “Programa Citrícola Nacional”, que se espera que las plantaciones puedan ascender a 15 mil 259 toneladas en los próximos años.

Al cierre del 2007, el precio se ubicó en \$1,071 lo que representa un incremento del 14.8% con respecto al 2006. En Veracruz, principal estado productor, se reportó un incremento del 16.7%, en contraste al retroceso observado en 2005 de 16.9%. “La SAGARPA, en el proyecto de Seguimiento de Costos de Producción Pecuaria y Agrícola por Sistema-Producto, que incluyó a la naranja, en su última publicación refiere que el costo total de por hectárea fue de \$71,854.7, con un rendimiento promedio por hectárea de 12 toneladas, el precio por tonelada se ubicó en \$5,987.89; mientras que el Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta informa que el Precio Medio Rural por tonelada de Naranja en el estado de Veracruz, principal estado productor, es de \$771.18 y a nivel nacional el Precio Medio Rural fue de \$1,070.76”.(Fuente: LA SAGARPA).



2.3 Análisis de la Industria.

2.3.1 El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter:

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste y de protección contra los competidores. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva se podía obtener utilidades que luego se invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Por ello un subproducto a desarrollar aprovechando la materia prima de la naranja es el deshecho orgánico como la cáscara, para la elaboración como fibra y contrarrestar alergias y enfermedades crónicas ocasionadas por las mismas alergias. Puesto que figura como un producto nuevo e innovador, presenta una competencia y magnitud para presentarse como una empresa innovadora y moderna.

2.3.2 Amenazas de nuevos competidores.

El mercado de complementos alimenticios es de fácil acceso la entrada de nuevos competidores, por lo mismo que la demanda es creciente, es necesario competir a precios razonables e ir más allá de una competencia directa e indirecta. Innovar es uno de los factores más importantes ya que esto permite establecer una ventaja competitiva.

2.3.3 Rivalidades entre los competidores.

El mercado al cual estamos incursionando mediante una fibra que contrarresta alergias, presenta mucha rivalidad, cada uno a buscado competir ya sea en precio, en garantía del producto; y en los ingredientes, sin embargo este nuevo mercado captará un segmento de personas que sufren de enfermedades crónicas. Esto representará la principal ventaja del negocio, entre otras.



2.3.4 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Así mismo esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, sino demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

Si nuestros proveedores están bien posicionados y tiene el control es difícil negociar un precio, y para nuestro caso los insumos son especiales y es complicado porque no tienen sustitutos, la situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante, lo cual le permitirá dominar la distribución de los insumos.

2.3.5 Poder de negociación de los compradores.

En la ventaja competitiva radica nuestra primordial fortaleza, al estar en un mercado donde hay mucho competidores, es necesario ofrecerle un producto diferenciado y de alta calidad, ya que en ocasiones nuestro clientes pueden sustituir nuestro producto por uno igual o uno de bajo costo. Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son mucho o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales tienden



a ofrecer garantías prolongadas o servicios sumamente especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. Así mismo la negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian el precio de venta, la cobertura de la garantía en caso de que la haya y paquetes adicionales en mayor grado.

2.3.6 Desarrollo potencia de productos sustitutos

Muchas de las empresas de México compiten más de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Por ejemplo están los fabricantes de contenedores de plásticos, que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productos que sirven para las alergias que son a base de sustancias químicas que solamente provocan suspender momentáneamente la alergia, mas sin embargo la fibra de cáscara de naranja la contrarresta mediante un tratamiento que hace mejorar cada día el nivel de calidad de vida del consumidor final.

2.4 Análisis de los Cinco entornos competitivos

La naranja se cultiva actualmente en más de 60 países de los 5 continentes a nivel mundial. Por producción y consumo per cápita, la naranja es hoy en día la fruta más importante del mundo; es por ello que a continuación se procederá a analizar los cinco entornos que llevan a una competencia sana en la administración de un Negocio.

Económico

El consumo per cápita mundial de naranja varía alrededor de 11 kg por habitante, el de México de 35 kg. el de Estados Unidos de 40 kg, de Italia 32 kg. Los precios medios rurales de la naranja en los últimos años se han reducido debido al incremento de la oferta, reducción en el poder adquisitivo del consumidor y bajo precio internacional del jugo concentrado. Aún es prematuro calificar el volumen de cosecha del próximo ciclo, pero se tienen indicios de que será mayor a la actual, por lo que los productores tendrán



mayor producción, pero con reducción en los precios, estimándose que serán de alrededor de \$ 500 ton en Veracruz y de \$ 800 o más en las regiones de riego del norte del país (Tamps., N.L., Son., Río Verde, S.L.P.). La importancia que tiene México al elevar la productividad en el sector primario de la naranja, es el de mejorar los ingresos de los citricultores y ampliar el mercado que representa la industria del jugo, a pesar de la tendencia de reducción de los precios, así mismo crear subproductos del deshecho de naranja no abarcados.

El desarrollo de las tecnologías de producción y formas de transporte ha permitido la disminución de los precios al consumidor a tal grado que en la actualidad en los países industrializados no productores, la naranja es tan popular como la manzana y su jugo generalmente forma parte de los desayunos. Por ello, el consumo per cápita en muchos países europeos es mucho mayor que el propio de los países productores. La naranja también es popular por su bagazo al utilizarse como alimento para el sector ganadero, semillas y cáscara en el sector artesanal, así mismo la cáscara es recomendada y actualmente utilizada en el sector naturista ya que contiene altas propiedades de Vitamina C, que sirve en la prevención de alergias.

Además, se ha estimado que el consumo va a seguir creciendo a nivel mundial a una tasa promedio mundial de 2.53% por lo que llegará en el año 2008 a 9.94 kg per cápita. Aunque en los países en desarrollo el consumo de la naranja alcanzará mayores tasas de crecimiento, su alto crecimiento demográfico impedirá un acercamiento real a los niveles de consumo per cápita de los países desarrollados. Así, la brecha entre ambos grupos se ampliará de 13.12 a 17.15 kg per cápita. Por lo que es aceptable el poder introducir un producto naturista elaborado a base de cáscara de naranja

Político-Social

Por lo general la economía de la población es estable y variante y no hay mayor problema en cuestiones políticas para introducir un producto naturista, tan solo con contar con los permisos correspondientes y el darle a conocer a la sociedad de que se trata. Los gobiernos federales, locales y extranjeros son



principalmente reguladores, subsidiario, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades clave para las empresas tanto grandes como pequeñas y de diferentes sectores económicos.

Los pronósticos políticos forman el fragmento mas importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos y permisos gubernamentales. En el mundo de la política sobre cuestiones naturales, los México aun se consideran divididos en cuanto a asuntos como la evolución genética, el aborto. Estos problemas políticos tienen grandes repercusiones en las empresas de muchas industrias, desde la farmacéutica hasta las computadoras. El pronóstico político -social es muy importante y complejo ya que las empresas multinacionales dependen de países extranjeros, para la obtención de recursos naturales, instalaciones, distribución de productos. En la actualidad las estrategias deben poseer las habilidades que permitan negociar de manera más legal y política, cuya atención se concentra en asuntos económicos y técnicos de la empresa. Hoy en día las estrategias dedican más tiempo pronosticando e influyendo en las acciones de la política pública, así mismo reuniéndose con funcionarios gubernamentales. El aumento de la competencia global acentúa la necesidad de términos políticos, gubernamentales y legales exactos.

Las leyes locales, estatales y federales; las oficinas reguladoras y los grupos de interés ejercen un impacto importante en las estrategias de empresas grandes, pequeñas y medianas, lucrativas y no lucrativas.

Demográfico.

En el modelo Tamaulipas, el productor soporta reducciones de precio de 25 % y aumentos de costos de 57 %, por lo que es una actividad de bajo riesgo. En ambas entidades, los casos de integración ofrecen mayor seguridad y rentabilidad, aunque cabe aclarar, que son mínimos los productores que se encuentran integrados en el país, solo siendo significativos los de Sonora y Nuevo León. En el peor de los casos (Veracruz no integrado), solo soporta



reducciones de precio de hasta 7 % o incrementos del costo del 6 %, para cubrir costos de producción, créditos de avío y refacción, así como los gastos familiares, sin embargo, si el productor no tiene adeudos de largo plazo y/o sus gastos familiares dependen en menor medida de esta actividad, los márgenes de tolerancia aumentan y el riesgo disminuye.

La determinación de los niveles de consumo diario de vitaminas y minerales es una cuestión importante a los efectos de proteger la salud pública y, consecuentemente, incluso para fijar los límites a partir de los cuales el consumo de un producto puede considerarse sujeto a prescripción facultativa y, por lo tanto, adquirir la condición de medicamento. En cualquier caso, las autoridades públicas deben preocuparse por igual tanto de los riesgos asociados a las deficiencias, como de los excesos de nutrientes en la población.

El indicador empleado para la priorización de países incluye la tasa de crecimiento del valor de las importaciones, la tasa de crecimiento del consumo per cápita, el consumo per cápita promedio y un índice de importaciones respecto a América. Debe aclararse que en los casos en los que la producción no está disponible, no es posible calcular el consumo, por lo que las variables relacionadas con él no se tienen en cuenta para la construcción del Índice de Priorización de Mercados.

Ecológico

En cuestiones ecológicas, no se aprovecha la cáscara de naranja la cual muchas empresas dedicadas a la elaboración de jugos desechan y al momento de la elaboración de una fibra no se está afectando a la ecología, ni al medio ambiente, por el contrario; se está aprovechando y produciendo un producto que brindará un beneficio a quien lo consuma.

Cultural

Desde hace miles de años, en el Sur de China se llevaba a cabo el cultivo del naranjo y posteriormente se expandió por todo el Sudeste asiático.



La Ruta de seda fue la causante de la propagación del naranjo por todo Oriente. Fueron los árabes quienes a través del sur de España introdujeron la naranja en toda Europa. Se dice que este cítrico era cultivado por pueblos primitivos desde épocas remotas y la apariencia de la fruta y sus flores cautivaron a los viajeros que las llevaron a otras regiones. La naranja, en nuestro país, fue utilizada en un principio con fines decorativos debido a su sabor amargo pero más tarde se consiguieron variedades más dulces que los árabes denominaron naranche que deriva de arangus que es como la llamaban los persas.

En lo que respecta a lo cultural, existe mucha competencia. Algunas empresas que comercian complementos alimenticios existentes ya están posicionados ya que la gente cuenta con el hábito y conocimiento suficiente para consumir productos naturistas. Por lo tanto, tendremos que penetrar fuertemente al mercado atacando y diferenciando muy bien nuestro producto.

2.5 Análisis de la Competencia

Siendo el país con el mayor consumo per cápita mundial, Belice supera con ventaja el resto de países americanos: Dominica, Costa Rica y Jamaica, registran los mayores consumos y tasas de crecimiento para el quinquenio 1997- 2002. Brasil aunque con un alto consumo, ha visto una tendencia decreciente para el mismo periodo. Cuba, México, Uruguay, Paraguay y Estados Unidos, han elevado moderadamente sus niveles de consumo que resultan menores al promedio per cápita continental.

La metodología utilizada para establecer las oportunidades de mercado es la que la Corporación Colombia Internacional ha denominado como "Identificación de Oportunidades de Exportación" que consiste en cruzar el tamaño promedio de las importaciones en volumen en los últimos cinco años del respectivo país para cada producto incluido en la respectiva cadena, con la respectiva tasa de crecimiento de las importaciones durante el mismo período,



estableciendo una gráfica con cuatro cuadrantes, que identifican la posición de atractivo del negocio de exportación para cada producto.

La identificación de los competidores principales, no siempre es fácil ya que muchas empresas siempre tienen divisiones que compiten en diversas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas. La competencia en todas las industrias es intensa y en ocasiones es feroz. Si cualquier empresa detecta una debilidad de un competidor, esta no muestra ninguna piedad al aprovecharse de los problemas que tenga.

Siete características describen a las empresas más competitivas:

1. La participación en el mercado es muy importante.
2. Comprender y recordar con precisión cuál es tu negocio.
3. Este roto o no arreglarlo, mejóralo, no solo los productos, sino toda la empresa si es necesario.
4. Innovador o desaparecer
5. Las adquisiciones son fundamentales para crecer.
6. Las personas hacen la diferencia.
7. No existe un sustituto para la calidad, no hay mayor amenaza que no ser competitivo en costos en una base global.

La inteligencia competitiva eficaz en los negocios, como en la milicia, es una de las claves para el éxito. Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus competidores, es más probable que formule e implemente estrategias eficaces. La debilidad de los competidores principales representan oportunidades externas, las fortalezas de los competidores principales representan amenazas clave.

Como consecuencia de la Directiva 2002/46 la comercialización de ciertos complementos alimenticios que llevan tiempo en el mercado de algunos Estados miembros será prohibida y, teniendo en cuenta las nuevas disposiciones sobre medicamentos, se ha generado el riesgo de que algunos



complementos alimenticios sean «recalificados» como medicamentos. Considerando que los consumidores en los Estados miembros vienen utilizando sin consecuencias perjudiciales para su salud los complementos que serán prohibidos, algunos sectores han esgrimido que la posición del consumidor en el cuidado de su propia salud resultará afectada al reducirse sus opciones de consumo. En consecuencia, el objetivo último de protección de la salud pública de la Directiva 2002/46 es puesto en cuestión mientras la industria farmacéutica aparece como beneficiaria, e incluso instigadora, de la nueva situación normativa. De ahí que, a instancia de las asociaciones de fabricantes y comerciantes de complementos alimenticios en el Reino Unido, un tribunal británico haya planteado una serie de cuestiones prejudiciales sobre la Directiva ante el Tribunal de Justicia de la Comunidad Europea (TJCE). Por otro lado, también cabe plantear si la presentación y venta como complemento alimenticio no es una forma de evitar la estricta reglamentación sobre medicamentos. Por complemento alimenticio se entiende «los productos alimenticios cuyo fin sea completar la dieta normal y consistentes en fuentes concentradas de nutrientes o de otras sustancias que tengan un efecto nutricional o fisiológico, en forma simple o combinada, comercializados en forma dosificada, es decir, cápsulas, pastillas, tabletas, píldoras y otras formas similares, bolsitas de polvos, ampollas de líquido, botellas con cuentagotas y polvos que deban tomarse en pequeñas cantidades unitarias. El complemento alimenticio se califica por lo tanto como alimento.

2.6 Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUE)

Se considera en este punto a la Unión Europea (UE) no tanto por su importancia como productor de cítricos, en donde están incluidos España e Italia, sino por su significancia como importador. La naranja en fresco tiene un arancel vigente del 17.3 % y se definió una desgravación lineal de 8 años, en la que se liberalizará en el año 2008. Este tratado permite la entrada de 30,000 toneladas de jugo concentrado congelado bajo una cuota con tarifa del 25 % menor de la aplicada a las naciones menos favorecidas (NMF). La cuota es de casi 5 veces superior al promedio histórico de las exportaciones mexicanas.



También permite la exportación de 1,000 toneladas de jugo fresco de naranja a la Unión bajo una cuota del 50 % más baja de la aplicada a las naciones menos favorecidas (NMF) a partir del 1 de julio del 2001.

El mercado potencial de la UE es de cerca de 370 millones de consumidores, quienes tienen en general un alto poder adquisitivo (unos US \$ 23 mil dólares) per cápita al año, el cual es seis veces mayor que el de México, (US \$ 3,600 dólares anuales). Estados Unidos tiene US \$ 28,600 y Canadá US \$ 19,005 mil dólares (FMI, 1996, citado por Plant-ANAPROCI).

Esta unión de países es la más importante importadora de jugos cítricos con compras anuales de alrededor de mil millones de dólares (gráfica No. 36), siendo el 80 % de jugo de naranja concentrado, un 10 % de jugo simple y el resto de otros jugos cítricos. Holanda es el principal comprador con el 40 %, seguido de Bélgica-Luxemburgo, con el 28 % y Alemania con el 15 %, aproximadamente

Bajo estos escenarios de precio, podemos observar que si las jugueras compran la naranja a un precio promedio de \$ 400.00 la tonelada, no se tienen utilidades cuando el precio por libra es de 70 centavos de dólar, ni cuando es de 92 centavos fuera de cuota. Lo anterior pone de manifiesto que las industrias jugueras nacionales tienen muy poco margen de precio de compra promedio en la temporada, pues un incremento del precio de la fruta sin un incremento de los precios internacionales, puede dejarlos fuera del mercado internacional, en donde tienen que competir principalmente con las Industrias gigantes de Brasil, que pagan a los productores de \$ 235 a \$ 350 pesos la tonelada puesta en planta. Un aspecto muy importante en la competitividad de las jugueras en México es la escala, pues bajo el escenario de bajo precio y pequeña utilidad por unidad producida, deben operar altos volúmenes para subsistir. Se estima que la capacidad mínima de una planta procesadora debe ser mayor a las 30,000 libras de evaporación por hora, y en el país solo 6 jugueras tienen estas capacidades. Este último dato contrasta grandemente con las industrias de Brasil y EUA, si se considera que llegan a tener de 300,000 a 500,000 libras de evaporación por hora. El hecho de que se encuentren cerradas más del 50 % de nuestras jugueras parece confirmar la

necesidad de mayor escala en su volumen de operación para continuar en el negocio.

En la siguiente tabla se exhiben los precios promedios de naranja del 2002-2008, donde se aprecia un margen incierto en el año 2004 y un aumento del margen de producción en el 2007.

Fuente: Elaboración del SIAP

Tabla 1.4 Márgenes de comercialización (Precios promedio de Naranja 2002-2008).

Márgenes de Comercialización Precios Promedio de Naranja 2003-2008 (Precios)				
Año	Productor \$/Kg	Mayoreo \$/Kg	Consumidor	Part % Productor en el Precio Final
2002	1.5	2.3	3.7	41.0%
2003	1.6	2.8	4.5	37.0%
2004	1.1	2.2	4.0	26.0%
2005	1.0	2.5	4.5	21.0%
2006	1.5	2.9	5.1	30.0%
2007	2.2	4.0	6.5	35.0%
2008*	1.4	2.5	4.7	30.0%

Fuente: Elaboración del SIAP

Grafica 2: Producción de Naranja en México (2002-2008).



De acuerdo con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés) en 2009 la producción se contraerá en 9.4% respecto al 2008, lo que la ubicará en 3.90 millones de toneladas en México.



CONCLUSION

El estudio revela que el consumo de la vitamina C, esta incrementando cada día mas, tanto en los niveles de producción como de consumo. Puesto que el consumo aparente en México, se ha incrementado en los mismos niveles que la producción al cierre del 2007 el consumo nacional aparente fue de 4.2 millones de toneladas y la producción nacional en ese mismo periodo fue de 4.3 millones. El consumo per cápita por habitante, al cierre del 2007, fue de 39.7 kilogramos. No obstante que Brasil se ha convertido en el mayor productor de naranja a nivel mundial en los últimos seis años seguido por Estados Unidos y China, Costa Rica se postula para quitarle el lugar a Brasil, ya que se ha convertido en los últimos años en el mayor productor y exportador de naranja de Latino América.

También en este capítulo se platico de que actualmente en muchas Industrias de México compiten más con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Por ejemplo están los fabricantes de contenedores de plásticos, que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón o aluminio; así como los productos que sirven para las alergias que son a base de sustancias químicas que solamente provocan suspender transitoriamente la alergia, mas sin embargo la fibra de cáscara de naranja la contrarresta mediante un tratamiento que hace mejorar cada día el nivel de calidad de vida del que lo consume. Asimismo existen muchas ventajas competitivas con la finalidad de sacar el mejor provecho al fruto cítrico mas producido en los 5 continentes del mundo, la naranja por el valor agregado que ofrece se ha convertido en un producto competitivo e innovador más importante del mercado.



CAPITULO 3 ANÁLISIS EN QUINTANA ROO



“Para los estrategas, existe un equilibrio entre la amplitud y el detalle de la misma información necesaria. Es algo parecido a la caza de un conejo. El águila debe volar lo suficientemente alto para revisar una amplia área con la finalidad de aumentar sus oportunidades de ver una presa, pero debe volar lo suficientemente bajo para ver los detalles (el movimiento y las características que le permitirán reconocer a su objetivo). Lograr ese equilibrio continuo es trabajo de un estratega; sencillamente no puede ser delegado”.

FREDERICK GLUCK



3.1 Introducción

Quintana Roo actualmente se encuentra en la alternativa hacia una nueva etapa de desarrollo económico, en la que se establece como objetivo central elevar esencialmente la calidad de vida de los quintanarroenses, mediante el establecimiento de una nueva estrategia de competitividad sistemática, desarrollando encadenamientos productivos regionales mediante la potencialización de fortalezas e integración de empresas y actividades geográficamente cercanas para lograr una respuesta más rápida y eficaz a las demandas del mercado global.

3.1.1 La competencia en Quintana Roo

La competitividad de una empresa en Quintana Roo, depende del grado de desarrollo alcanzado en el interior en cuanto a los niveles de productividad. Elevar la capacidad competitiva de un sector, región y país, implica desarrollar acciones y políticas en cada uno de estos niveles, por lo que se requiere de un enfoque de capacidad sistémica a lo largo del eje de la empresa en cuanto a la rama productiva, sector, polo regional y país. En Quintana Roo, las actividades comerciales y de servicios son las de mayor importancia. La importancia de implementar acciones. Asimismo Quintana Roo, a través del mayor intercambio comercial en la región se busca elevar los índices de competitividad al interior de la región.

Sin embargo la riqueza natural de la región, enfrenta la amenaza de la degradación ambiental. La presión demográfica y la sobreexplotación de los recursos naturales deterioran la fuente misma de supervivencia ambiental y económica de la región así como la base potencial de un mayor desarrollo económico y social sustentable. La fragilidad de los ecosistemas, el patrimonio cultural y el bienestar social en general exige que todo proyecto de inversión esté diseñado en proporción con un marco de gestión ambiental efectivo,

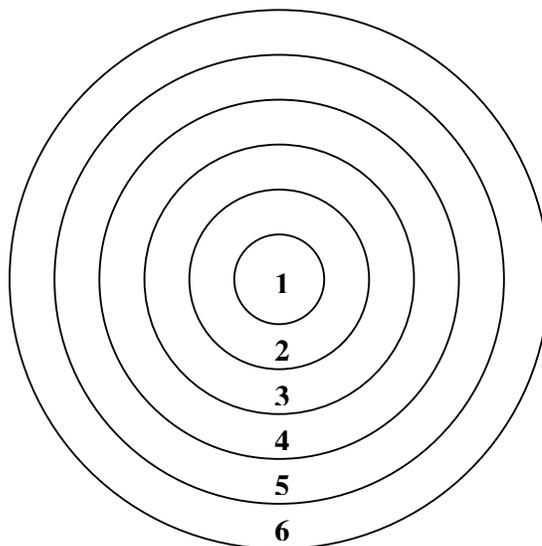


prestándose especial atención a las relaciones con el sector agropecuario, pesquero y en general, el desarrollo rural.

De acuerdo con el modelo de Competitividad Sistemática, existe una interacción dinámica entre seis sistemas que afecta el desempeño competitivo de las empresas:

- 1) El sistema definido por el grado de apertura económica y exposición a la globalización.
- 2) El sistema macroeconómico que define el ritmo de crecimiento y las condiciones de financiamiento e inversión.
- 3) El sistema sectorial-industrial que define la densidad y solidez del tejido productivo de un país, estado o región.
- 4) El sistema institucional, que define las reglas bajo las cuales funcionan los mercados y opera la economía en su conjunto.
- 5) El sistema político social.
- 6) El sistema micro-empresarial que es el núcleo base de la competitividad.

Grafico 3.





1. *Microeconómica*: Modelo empresarial.
2. *Mesoeconómica*: Modelo industrial.
3. *Macroeconómica*: Modelo de macro crecimiento competitivo.
4. *Internacional*: Modelo de apertura al crecimiento balanceado.
5. *Institucional*: Modelo gubernamental.
6. *Político Social*: La formación del capital.

La Competitividad Microeconómica: Son las empresas que tienen que enfrentar la hipercompetencia global en los mercados locales, por lo que se requiere desarrollar los capitales empresarial y laboral. De los cuales el Capital Empresarial es el indicador de competitividad que radica en tres atributos, que son el ser inteligentes, flexibles y ágiles; ya que de esta manera tienden a aprovechar eficientemente la mayor información y conocimientos producidos, por la aglomeración empresarial para aprender de manera repetitiva e innovar continuamente. Sin embargo el Capital Laboral en la nueva era del conocimiento, las empresas han pasado de hacer las cosas con la mano o realizarlas con la mente, utilizando las nuevas tecnologías de la información y de la manufactura computarizada mejorando así la capacidad de trabajo y haciéndolo más eficiente.

La Competitividad Mesoeconómica: Referente al modelo industrial, requiere de la productividad y de tres capitales fundamentales. El Capital Organizacional, Capital Logístico y Capital Intelectual. El primero lo rige la articulación productiva de las empresas, estas producen mejoras notables en la productividad, la tasa de innovación y el desempeño competitivo de sus miembros, incluso durante períodos de recesión.

El Capital Logístico remite al grado de desarrollo de la infraestructura física, de transporte y tecnología que ayuda a reducir los costos de transacción entre las empresas, además de infraestructura para el desarrollo de capital humano, para la innovación y absorción tecnológica básica: carreteras, puertos industriales, vías fluviales, aeropuertos, infraestructura energética y telecomunicaciones.



Por último está el Capital Intelectual que adapta las últimas tecnologías, para los procesos productivos creando así nuevos conocimientos y una organización continua.

La Competitividad Macroeconómica: Es la competitividad que consiste en las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo para determinar los costos y precios a nivel de las empresas.

La Competitividad Internacional: Se refiere al modelo de apertura del Capital Comercial, este Capital firma acuerdos y tratados comerciales, es decir implica un modelo de apertura eficiente con defensa a la competencia desleal que implementa Programas de integración comercial y productiva que incluyan la transferencia tecnológica, así como acuerdos que promuevan la inversión extranjera directa con articulación productiva interna.

La Competitividad Institucional o Gubernamental: Hace referencia al modelo de gestión gubernamental y los derechos que determinan la competitividad de las empresas.

La Competitividad Político Social: Es la formación del Capital social que se basa en la confianza. Las normas de conducta institucionalizadas se transforman a su vez en capital social ya que están basadas en la credibilidad y la confianza. A diferencia de las instituciones legales, organismos políticos y sociedad civil, el capital social incluye costumbres y formas de asociación que son espontáneas y no necesariamente dependientes de leyes.

Para aumentar la productividad y competitividad de las empresas de los sistemas productivos locales, es preciso asegurar el aprendizaje continuo y la generación de innovaciones recurrentes para mejorar los procesos productivos, impulsar la calidad y la diferenciación de los productos y hacer más eficiente la organización de las redes de empresas en los diferentes agrupamientos territoriales donde se encuentran. Se trata, en suma, de avanzar en la frontera de eficiencia tecnológica y organizativa de los diferentes sistemas productivos locales. De este modo, el territorio constituye un actor fundamental en el

impulso de la competitividad y la creación de “entornos territoriales innovadores” que, junto con la capacidad de gestión empresarial, son elementos fundamentales para el desarrollo económico local.

Hoy en día la competitividad trata de avanzar desde el tradicional enfoque basado en las políticas regionales para la corrección de los desequilibrios territoriales, a otro enfoque que pone su énfasis principal en cómo impulsar las capacidades de desarrollo local en cada ámbito territorial.

Tabla 1.5 Capacidades Territoriales

CONCEPTO	2007 Lugar 119	2008 Lugar 117
Índice de Crecimiento Competitivo	52	57
Índice de Medio Ambiente Macroeconómico	49	43
Índice de Instituciones Publicas	86	104
Índice de Tecnología	45	65
Índice de Competitividad de los Negocios	65	70
Operaciones y estrategias de las empresas	46	55
Calidad del Ambiente de los Negocios	56	64

Fuente: Elaborado por el ICSD con base en los informes del Global Competitiveness Report 2007-2008.

En el cuadro anterior el crecimiento competitivo, muestra un aumento respecto al año anterior en la conformación de un ambiente macroeconómico, pero que acrecientan las debilidades en el campo tecnológico y en la conformación de un gobierno mejor competitivo y que fomente la actividad económica. Es importante destacar que los temas de la competitividad e innovación no sólo son estratégicos para el crecimiento económico sino también para lograr un mayor nivel de desarrollo humano integral.



3.2 La Competitividad y los Polos Regionales.

En la actualidad, la nueva economía juega una logística con un papel superior al crecimiento competitivo y sus polos regionales, sin duda la integración regional permite aprovechar la economía que produce la concentración productiva del Estado. El Polo Regional es definido como una concentración productiva entre ciudades y comunidades, que cuentan con un potencial para el desarrollo del capital logístico. Los Polos Regionales son los localizados de manera geográfica, tamaño económico, dotación de recursos y productos, climas, tradiciones, materias primas, calidad de vida y las economías de aglomeración presentes en las ciudades o poblaciones que las componen, además de la presencia de incubadoras de empresas, distritos industriales, parques de industrias o cualesquiera otras redes empresariales que logren bajar los costos de transacción.

La competitividad logística se ha convertido en el nuevo paradigma de la geografía económica. Uno de los principales intereses es saber qué regiones son o serán las más atractivas para el crecimiento y el desarrollo económico y cuáles son las posibilidades que tienen el resto de ellas de tener éxito en el nuevo juego de la hipercompetencia global. Sin embargo el sector agropecuario es de poca relevancia en el contexto estatal, ya que el sector representa en conjunto únicamente el 0.8 por ciento del producto interno bruto del estado, lo que equivale al 0.33 por ciento del PIB agropecuario silvícola y pesquero nacional.

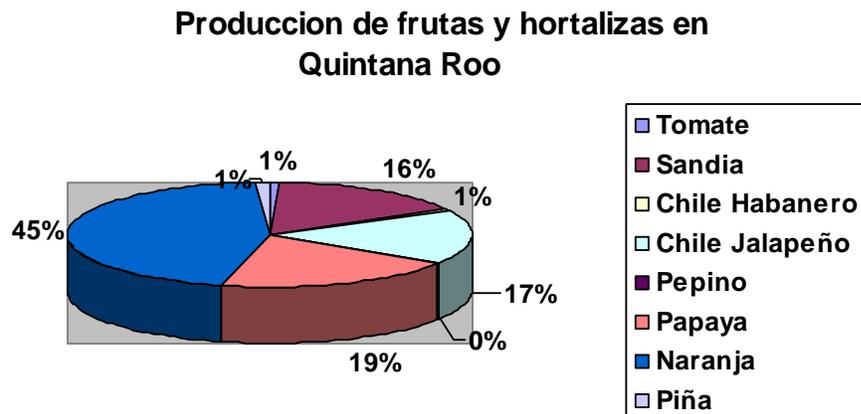
En la región Yucateca es mínima la presencia de empacadoras, existiendo solo 2 de ellas y 5 de las llamadas “cepilladoras”, en donde solo se da un mínimo valor agregado, no realizándose una selección, lavado, encerado, de la fruta. Es necesario desarrollar estas agroindustrias para ofrecer una fruta de mayor calidad y un mayor control del material vegetativo (evitando que se movilice al centro del país) para reducir riesgos de transmisión del pulgón café que es el más eficiente transmisor del VTC). También se atenderá de mejor manera el mercado regional de la península y sus zonas turísticas.

3.2.1 Los Cultivos en el Estado

En el estado de Quintana Roo, los cultivos frutícolas de mayor relevancia son naranja, papaya y piña, mientras que los hortícolas corresponden a chile jalapeño, chile habanero, tomate y productos cultivados bajo ambiente controlado. La naranja presentó los mayores volúmenes de producción alcanzando las 24,380 toneladas en el 2004, lo cual posiciona a Quintana Roo como el décimo productor de este cultivo a nivel nacional, seguida de la papaya maradol con 10,505.44 toneladas (12° posición). En cuanto a la piña, está ubicada en la séptima posición nacional con un volumen de producción de 580 toneladas. Por su parte, la sandía alcanzó las 8,648.3 toneladas que corresponden a la 18° posición nacional, y por último se encuentra el pepino con 120 toneladas, como se presenta en la siguiente gráfica.

Grafico 4 Producción de frutas Agrícolas.

Fuente: Elaborado por ICSD con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera, SAGARPA



Cabe mencionar que dentro de la zona de producción, el 5% de la superficie del Estado, se dedica a las actividades agrícolas y pecuarias. La zona de producción frutícola se encuentra integrada por los municipios de Lázaro Cárdenas, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos y Othón P. Blanco. En el municipio de Lázaro Cárdenas destaca la producción de naranja y limón, mientras que en Felipe Carrillo Puerto se producen cítricos. Asimismo en José María Morelos se cultiva la naranja dulce y el plátano y en el municipio de Othón P. Blanco se producen principalmente productos hortofrutícolas.



El municipio de Lázaro Cárdenas se caracteriza por la producción de chile habanero, chile serrano y sandía. En Solidaridad los principales cultivos son calabaza, tomate y chile. En Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos, se produce básicamente bajo el método de cultivo de milpa, calabaza intercalada con hortalizas como tomate, chile y pepino, es aquí también donde se producen hortalizas en invernaderos bajo ambiente controlados. Por último, en Othón P. Blanco destaca la producción de chile jalapeño.

En cuanto a la fruticultura, la naranja es el cítrico cuyo cultivo está más extendido en México. Para la variedad Valencia, la más popular, en el 2004 se tiene registrada una producción de 3.4 millones de toneladas (el 86.4 por ciento del volumen de producción de todas las variedades de naranja), equivalentes a 2.6 miles de millones de pesos (el 1.26 por ciento del valor de la producción agrícola mexicana en ese año).

Más de la mitad de los estados mexicanos tienen producción de naranja, pero solamente Veracruz aporta más de cuarenta por ciento de la misma y junto a otros dos (Tamaulipas y Sonora) acaparan el 78 por ciento. En lo que respecta a los rendimientos, se tiene una media de 11.75 ton/ha (en el 2004), con el notable desempeño de Sonora (24.36 ton/ha, primer lugar nacional), un buen rendimiento de Tamaulipas (14.22 ton/ha, quinto nacional) y mediano de Veracruz (12.16 ton/ha); en este indicador, Quintana Roo se encuentra en el lugar 14 nacional, con 8.91 ton/ha. Se ha identificado que el sector citrícola mexicano agrupa a 67 mil productores, generando 70 mil empleos directos, 25 mil indirectos y 27.8 millones de jornales al año.

En cuanto a Quintana Roo, la producción alcanzada de Piña fue de 580 toneladas, las cuales presentan un rendimiento bajo (19.33 ton/ha) comparado con Tabasco que alcanza las 38 ton/ha. Por su parte la Sandía se encuentra distribuida entre los estados mexicanos. Jalisco, la entidad que presentó el mayor valor de producción (317 mil millones de pesos) representó el 19.48 por ciento del total nacional, seguido por Sinaloa (13.5 por ciento), Chihuahua (11.45 por ciento) y más estados.



3.3 Innovación en el Sector Agrícola

Cuando hablamos de innovación, entendemos que es la producción de productos y servicios con alto valor agregado y costo sustentable que incorporan todas las ventajas de la innovación tecnológica. Hoy en día, para ser más competitivo hay que producir lo que se vende y no vender lo que se produce, haciendo el cambio de la manufactura a la mente factura. La innovación es indispensable para permanecer en el mercado y evitar el estancamiento del sector. La innovación se da a todos los niveles y en cada uno de los eslabones de la cadena tanto en técnicas, procesos, servicios, producto, y comercialización.

“En Quintana Roo la innovación de productos ha presentado en los últimos años una fuerte tendencia por el consumo de productos orgánicos por nichos de mercado que están dispuestos a pagar por alimentos libres de fertilizantes, insecticidas o fungicidas químicos”. En el municipio de Lázaro Cárdenas se está llevando a cabo un programa de capacitación tecnológica para los productores interesados en la agricultura orgánica para la producción de hortalizas,¹⁵ sin embargo se requiere de la organización de seminarios y cursos constantes de capacitación para mantener informado a los productores sobre las nuevas tendencias de productos y las formas más eficientes de producir lo que demanda el mercado. En la innovación de productos interviene también la generación de valor, en este apartado pocos campesinos dan valor agregado a sus productos, y se limitan a la producción.

Para dar un desarrollo a los programas de industrialización de productos hortícolas e impulsar la producción, se requiere del desarrollo y consolidación de los Sistemas-Productos existentes y de la creación de nuevos; para que se logre la interconexión entre las redes de valor y las cadenas productivas. Actualmente, sólo existe un estudio Sistema-Producto para hortalizas, que corresponde a chile jalapeño, por lo que sería conveniente desarrollar los estudios de Sistema-Producto para chile habanero, tomate.



Otro factor considerable en la innovación del sector hortícola es la modernización del marco jurídico, ya que de ella depende en gran medida la promoción del desarrollo rural y la generación de agronegocios que consoliden la inversión. El estado de Quintana Roo requiere de la actualización de la legislación estatal para simplificar los procesos que estén relacionados con el desarrollo agropecuario, y al mismo tiempo fortalecer y ampliar las facultades de las instituciones establecidas para vincular las políticas y acciones en materia agropecuaria con las necesidades de los productores. La importancia de la producción radica en la capacidad de incrementar el valor agregado de los productos. La producción depende en gran medida del eslabón anterior, ya que los procesos productivos no pueden presentar un buen funcionamiento y desarrollo si la innovación no está presente.

La innovación también depende del nivel tecnológico, por ejemplo cambiar la infraestructura de riego es básica y se reduce a los pozos y bombas eléctricas sumergibles, practicándose el riego por gravedad. En términos generales en Quintana Roo el nivel tecnológico es bajo ya que no existe una cultura generalizada entre los productores para emplear plántulas de invernadero, semilla mejorada, riego, tecnologías modernas, entre otros factores de la producción. En términos generales la maquinaria y el equipo agrícola no son especializados para la producción hortícola, el parque existente es reducido y convencional para las labores de labranza primaria y secundaria. Por lo que se requiere apoyar a los productores de cultivos tradicionales para mejorar sus niveles de producción y de manejo de las cosechas.

En Quintana Roo el cultivo de Naranja tuvo un aumento a partir de 1986 de manera importante en términos de la superficie sembrada, sin embargo, en los últimos años pareciera desacelerar su ritmo de crecimiento. Las diferencias entre la superficie sembrada y cosechada han disminuido. Los niveles de producción son ya satisfactorios para abastecer la demanda de la rivera, y pareciera importante promover proyectos de acopio, normalización y calendarización de la producción. Actualmente, cerca de la mitad de la superficie sembrada es de riego: principalmente en los municipios de Othón P.



Blanco, Felipe Carrillo Puerto y Morelos. El nivel de tecnificación es bajo, pues únicamente se fertiliza el 16% de la superficie sembrada, y sólo el 6% tiene árboles injertados. Por otra parte, los árboles comienzan a envejecer y no se realizan replantes; sus rendimientos promedios en el período 1990-2003 son de 7 tons/ha y máximos de 9 tons.

Así mismo la Piña, A pesar de que la superficie sembrada es relativamente pequeña, en el periodo 1996–2003 presenta una franca tendencia a la alza, con 85 has. de siembra máxima en el período. Su cultivo se realiza en temporal con un bajo nivel de siniestralidad. No obstante la Sandía requiere de un fuerte apoyo para la investigación relacionada con el combate de los hongos fusarium que afectan la cosecha. Para ello se requiere de la vinculación entre los productores y los centros de investigación para que los resultados de las investigaciones sean aplicados directamente a los cultivos y así los productores cosechen productos de calidad y de esta manera vean incrementados sus rendimientos.

La investigación de insumos, materias primas, técnicas y tecnologías, entre otros conocimientos, es importante para la rentabilidad y competitividad de los productores, una vez de que a través de su aplicación pueden reducir sus costos de producción, incrementar su productividad, escalar hacia la producción de mayor valor agregado y en general, ofrecer productos de elevada calidad, que cumplan con las normas de sanidad e inocuidad nacionales e internacionales y que estén listos para ofrecerse en los mercados. El objetivo de las investigaciones es la constitución de los consejos estatales de productores, así como el conocimiento de insumos, tipo de sistema de producción, características de comercialización, consumo, caracterización de los participantes, caracterización de la demanda y rentabilidad de la producción de dichos cultivos.



3.4 Valor Agregado

El eslabón de innovación es la creación de productos diferenciados con alto valor agregado y que son hechos a la medida del cliente, que permitan atender a diferentes nichos de mercado.

La naranja es el fruto del naranjo dulce, árbol que pertenece al género Citrus de la familia de las Rutáceas. Esta familia comprende de más de 1.600 especies. El género Cítrico es el más importante de la familia, y consta de unas 20 especies con frutos comestibles todos ellos muy abundantes en vitamina C, flavonoides y aceites esenciales. Los frutos, llamados hespérides, tienen la particularidad de que su pulpa está formada por numerosas vesículas llenas de jugo. La naranja dulce es el más cultivado de todos los cítricos, siendo la especie más importante del género Cítrico. Tras ella le siguen en importancia sus parientes más próximos: mandarinos, limoneros, pomelos, limeros y kumquats.

La red de valor es un concepto de la nueva economía, porque reúne las características que ésta requiere para operar. El concepto de cadena productiva, sistema – producto, cadena de oferta, fue funcional cuando la economía la dirigía la oferta, y la mayoría de las economías estaban relativamente cerradas o muy protegidas. Estos conceptos y formas de trabajar en el mercado, ofrecían productos de una manera rígida, por lo que se convertían rápidamente en genéricos o commodities, se manejaban altos inventarios, se competía por precio y empresa contra empresa; lo importante era tener una mayor participación en el mercado, y la información fluía de la producción hacia “arriba” a la agroindustria, comercializadora, tienda, consumidor.

El principal valor agregado que puede tener este fruto es la fibra de cascara cítrica, Por su abundancia en ácido fólico, la vitamina “C” imprescindible en los procesos de división y multiplicación celular que tienen lugar en los primeros meses de gestación, el consumo de naranjas resulta



especialmente interesante para las mujeres embarazadas, aunque por su composición ácida puede provocar acidez a las gestantes con el estómago delicado.

La naranja aporta una cantidad significativa de fibra, la mayor parte de la cual se encuentra en la pulpa blanca que hay debajo de la piel y entre los gajos, y así mismo la cáscara (piel) en muchas ocasiones se desecha, sobre todo cuando se elabora un zumo. Se trata de fibra soluble, que retiene agua, por lo que el consumo de la cáscara de naranja favorece el tránsito intestinal; ayuda a disminuir la absorción de grasa y colesterol, al buen control de la glucemia (niveles de azúcar en sangre) y tiene un efecto saciante, por lo que resulta una fruta indicada para las personas con hipercolesterolemia, diabetes y exceso de peso.

Por otro lado, por su alto contenido en potasio, vitamina C, carotenoides y otros nutrientes, constituye una buena alternativa para reponer los minerales y el líquido perdidos después de la actividad física y para minimizar el riesgo de lesiones y potenciar las defensas. Su zumo mezclado con agua, bicarbonato y azúcares puede hacer perfectamente las funciones de bebida rehidratante durante la competición en deportes que tengan una duración mayor a 90 minutos, en los que las pérdidas de glucosa, agua y electrolitos son más acusadas. El elevado contenido en agua, potasio y ácido cítrico (alcaliniza la orina), convierten a las naranjas en frutas con efecto diurético, beneficioso en caso de hiperuricemia o gota y litiasis renal (favorece la eliminación de ácido úrico y sus sales), hipertensión arterial u otras enfermedades asociadas a retención de líquidos. Y para quienes toman diuréticos que eliminan potasio y padecen bulimia debido a las pérdidas de este mineral. Sin embargo, las personas que padecen insuficiencia renal y que requieren de dietas especiales controladas en potasio, deberán moderar el consumo.

El ácido oxálico que contienen las naranjas puede formar sales con ciertos minerales como el calcio y formar oxalato cálcico, por lo que su consumo se ha de tener en cuenta si se padecen este tipo de cálculos renales, ya que se podría agravar la situación.



Las variedades de naranjas más ácidas pueden producir molestias a quienes sufren trastornos gástricos (hernia de hiato, acidez de estómago, gastritis y úlcera gástrica o gastroduodenal).

Tabla 1.6. El Valor agregado de la Naranja.

Producto	Producto con valor agregado
Naranja	Jugo, mermelada, y enlatados; además se pueden estudiar nuevas formas de utilizar la fruta que tiene calidad diferente a la requerida por la fruta de mesa. Por ejemplo, la extracción de aceites esenciales para la industria de saborizantes y aromatizantes. Asimismo, las propiedades antimicrobianas de los cítricos permiten que se utilicen en limpiadores y otros productos fungicidas o bactericidas, <i>También mediante la deshidratación de la cáscara de naranja elaborando fibra cítrica</i> que contrarresta las principales enfermedades degenerativas, tales como el asma, cáncer, alergia , entre otras.

Así mismo, el proceso de producción citrícola en México es heterogéneo, lo cual se acentúa por el régimen de tenencia de la tierra, tipificada básicamente por ser del tipo ejidal o privado. Los productores de los ejidos poseen superficies pequeñas con rendimientos bajos de entre 30 y 40 cajas por hectárea, mientras que los productores privados pueden poseer grandes extensiones de terreno con rendimientos de aproximadamente 10 ton. por hectárea. Esta disparidad se puede atribuir, entre otras razones, a las diferentes prácticas culturales, localización de huertas (las ejidales, en muchos casos están localizadas en zonas pedregosas, por la escasez de suelos planos), capacidad de compra de fertilizantes y plaguicidas, acceso a créditos bancarios etc...

Grafica 5. Red de valor cítrico (Naranja).

Fuente: FIRA Subdirección de análisis de cadenas productivas.



El consumidor es fundamental para la red de valor, pero es importante remarcar que es importante conocerlo pues no todos los consumidores son iguales. Hay consumidores de alto poder adquisitivo que están dispuestos a pagar más por un producto sofisticado de alto valor agregado, otros de bajos ingresos solo comprarán por bajo precio y con menor valor, debemos conocer si quien compra nuestro producto son los niños, los adultos de edad avanzada, las mujeres, etc.

3.5 Insumos

Los principales insumos utilizados en la cadena productiva de naranja dulce provienen de otros estados del país como es el material vegetativo certificado con un costo por planta de \$12.00 pesos, cuyo patrón debe ser resistente a la enfermedad del Virus de la Tristeza de los Cítricos. En el Estado de Quintana Roo, se han elaborado algunas prácticas que permiten la elaboración de injertos de yemas en plantas, cuyos patrones provienen de



semilla certificada y con un buen manejo del paquete tecnológico pero no se ha logrado consolidar con producciones comerciales que permitan satisfacer la demanda total del Estado.

En forma complementaria los agroquímicos que deben de utilizarse se obtienen en las farmacias veterinarias de la entidad, los productores ven al cultivo de la naranja como una actividad secundaria que no les ofrece perspectivas de utilidad solo en algunos casos fertilizan las parcelas aplicando simplemente triple 16 y realizan labores culturales como chapeos, y para la aplicación de insecticidas, dependen casi por completo de los técnicos de sanidad para el trampeo y recolección de muestras, pocos productores fumigan sus plantaciones, el costo de las labores culturales en promedio incluidos los costos de fertilizantes y agroquímicos es de \$1000.00 pesos

La naranja posee una apreciable cantidad de fibra, tanto de tipo insoluble como soluble, siendo especialmente abundante en pectina, tanto en la pulpa como en el albedo. Sin embargo nos enfocaremos principalmente a un valor agregado de la naranja en especial, como la cáscara ya que las altas propiedades que contiene para contrarrestar enfermedades son increíbles. Respecto a su contenido mineral, la naranja muestra moderadas cantidades de diversos minerales, destacando el aporte de potasio, magnesio, fósforo y, en menor cantidad, de calcio.

Tabla 1.7 Producción de Naranja 2004-2008.

	2004	2005	2006	2007	2008
Producción/1	4.0	4.1	4.2	4.2	4.3
Importaciones/2	16.0	25.0	23.0	26.0	30.0
Exportaciones/2	15.0	13.0	16.0	24.0	24.0
Población/3	103,002	103,947	104,860	105,791	106,683
Consumo aparente/4	3.9	4.1	4.2	4.2	3.3
Consumo Per cápita/5	38.0	38.7	39.7	39.7	37.2

Fuente: LA SAGARPA

A continuación se presenta la matriz EFE Y EFI respectivamente, para determinar la importancia que tendría un producto de esta naturaleza en el mercado.

Tabla 1.8 Matriz EFE: Matriz de evaluación de los factores externos.

MATRIZ EFE

FACTOR EXTERNO	Valor	Respuesta	Ponderación.
OPORTUNIDADES			
La gente se preocupa cada vez más por un estilo de vida sano para sus hijos.	.25	4	1.00
Elevado índice de padecimientos de alergias o enfermedades crónicas.	.20	3	0.6
Baja competencia.	.13	1	.13
AMENAZAS			
Entradas de nuevos productos al mercado.	.18	4	.72
Desarrollo de métodos farmacéuticos para contrarrestar los padecimientos crónicos.	.15	3	0.45
Doctores.	.09	2	0.18
TOTAL			3.08

Análisis: Luego de analizar la matriz EFE, se puede encontrar que un producto como la fibra de cascara de naranja presentaría buenos resultados, ya que se encuentra en 3.08 lo que indica que el futuro negocio es sólido en un ambiente externo y se encuentra por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades y eviten las amenazas.

MATRIZ EFI

Tabla 1.9 Matriz EFI: Matriz de evaluación de los factores internos.

FACTOR INTERNO	Valor.	Respuesta.	Ponderación.
FORTALEZAS			
Proceso de producción a bajo costo.	.05	2	0.1
Innovación en el producto.	.13	4	.52
Ingredientes de la más alta calidad.	.08	3	.24
Buen equipo para producir.	.08	3	.24
Sabor gustoso.	.10	3	0.3
Diferentes presentaciones.	.05	2	0.1
Producto fácil de adquirir.	.05	1	.05
DEBILIDADES			
No ser conocidos dentro del mercado. Falta de experiencia en el sector.	.14	2	.28
Proceso de producción lento.	.05	2	0.1
No hay posicionamiento en la mente del consumidor.	.13	3	.0.39
El establecimiento se encuentra en las afueras de la Cd. de Chetumal.	.03	2	0.06
Falta de experiencia en el sector.	.11	4	.44
TOTAL			2.76

Análisis: Luego de analizar la matriz EFI, se puede encontrar que un producto como la fibra de cascara de naranja presentaría un resultado promedio, ya que se encuentra en 2.76 lo que indica que la futura empresa no debería descuidar el manejo interno, asimismo se encuentra en el promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eviten debilidades.



3.6 Características de la demanda

Debido a la influencia que existe de los visitantes de otras regiones del planeta del consumo de naranja en jugo. Se detectaron las siguientes estimaciones encontradas en un estudio de mercado para la demanda potencial de naranja en el denominado corredor turístico Rivera Maya elaborada por un despacho particular en el que se citan los dos párrafos siguientes: Se estima que el consumo per cápita de jugo de naranja dulce para la población residente, es de 8.12 lts anuales y para la población flotante es de 6.43 litros anuales, así que el consumo per cápita en el estado es de 8.12 litros anuales mientras que el nacional es solo de 0.29 litros, anual.

La naranja mexicana es uno de los productos de mayor rentabilidad en los agronegocios, dado su importante consumo en el país y en el extranjero, así como su gran utilización industrial para la obtención de jugos, extractos y hasta productos naturistas para la salud. Actualmente, la naranja representa 71.4 por ciento de la producción de cítricos en el país, abarcando casi un tercio del total de áreas destinadas a la fruticultura. México se coloca en la quinta posición como productor de naranja en el mundo con 4.4 millones de toneladas, cifra que significó un récord en 2008, según cifras de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

Dicha fruta adquiere cada vez una mayor relevancia en la alimentación de la población nacional; el promedio de consumo per cápita al año es de poco más de 26 kilogramos y es principalmente en fruta fresca.

De acuerdo con el USDA, la producción mundial de naranja en el ciclo 2007/2008 fue de 50.6 millones de toneladas, respecto al ciclo anterior (2006/2007), la producción a nivel mundial se incrementó en 2.28%. Se espera que para el periodo de 2008/2009, la producción mundial sea de 50.9 millones de toneladas, 0.6% más que el periodo anterior. El principal productor de naranja a nivel internacional es Brasil, al cierre del ciclo 2007/2008 reportó una producción de 16.3 millones de toneladas. Brasil tuvo un porcentaje de participación del 32.3% en el total de la producción mundial.

En segundo lugar se encuentra Estados Unidos con una participación del 18.2% y con un volumen de producción de 9.2 millones de toneladas. En tercer lugar está la Unión Europea que en conjunto aportaron el 12.4% del total internacional con un volumen de 6.3 millones de toneladas. México aportó el 8.50% de la producción mundial con un volumen de 4.3 millones de toneladas. Se espera que para el ciclo 2008/2009 México ocupe nuevamente el quinto lugar en producción, pese a que se estima que la producción disminuya a 3.9 millones de toneladas.

Grafica 6. Producción y consumo de naranja en los principales países del Mundo.



Fuente: USDA (United States Department of Agriculture)

A pesar de que la demanda de la naranja es continua, por ser de consumo diario y tener una importante utilización en la industria refresquera, se espera una reducción en la producción mundial del fruto de alrededor de 8.0 por ciento, debido a que las actuales condiciones económicas deprimirán la demanda del jugo en la Unión Europea y Rusia, según el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de la Sagarpa. Asimismo, se prevé que la producción de naranja en Estados Unidos se ubique en 158 millones de cajas de 90 libras en el actual ciclo, lo cual es menor en 2.5 por ciento al ciclo 2007/2008. Igualmente, los productores brasileños podrían dejar de producir naranja por las constantes plagas que han atacado a los árboles del fruto. De esta manera, dichos factores están impulsando las cotizaciones de los futuros del jugo, anticipando un aumento de 21.7 por ciento entre mayo del presente año e igual mes de 2010. (Con información de Finsat/Marvella).



CONCLUSION

La competitividad se entiende como la capacidad de una entidad para introducirse en un mercado tanto interno como externo en el que opera con un objetivo. Un aspecto fundamental de las economías abiertas es el reto económico del intercambio y desarrollo bajo reglas de competencia estratégica. Las economías se han reorganizado territorialmente a fin de ganar espacios tanto en mercados nacionales como internacionales; al mismo tiempo, las economías locales buscan fortalecerse para insertarse en el dinamismo económico de la competitividad. Esto ha permitido que en las empresas, en las administraciones y en los territorios, se obliga a fortalecer la especialización, la diversificación con el fin de crear elementos con capacidad de respuesta positiva ante cualquier producto innovador en un mercado. Cabe mencionar que la inminente globalización de los mercados internacionales y las barreras arancelarias, exige hoy en día a los diferentes gobiernos nuevas formas de enfrentar la competitividad.

Sin embargo, la red de valor agregado proporciona un eslabón de innovación en cuanto a la creación de productos diferenciados con alto valor agregado y que son hechos a la medida del cliente, que permitan atender a diferentes nichos de mercado. Es por ello que la naranja es un fruto muy importante, el cual aun no ha sido lo suficientemente explotado como se debería. Estos conceptos nuevos como la red de valor brindan formas de trabajar en el mercado, ofreciendo productos de una manera rígida, por lo que se convierten rápidamente en genéricos o commodities, que pueden manejarse en altos inventarios, crean competencia por precio y empresa contra empresa; lo importante es tener una mayor participación en el mercado, y que la información fluya de la producción hacia “arriba” a la agroindustria, comercializadora, tienda, consumidor. Etc.



CAPITULO 4 ENFOQUE SYSTEMICO Y PLAN DE NEGOCIO



“La estructura corporativa ideal, es un lugar donde las ideas se transmiten bien hacia arriba y hacia abajo, donde el merito de las ideas tienen más valor que su fuente y donde la participación y los objetivos compartidos se valoran más que las ordenes de los ejecutivos”.

EDSON SPENCER



ENFOQUE SISTEMICO Y PLAN DE NEGOCIOS

4.1 DEFINICIONES FUNDAMENTALES.

Descripción del proyecto.

El proyecto consiste en una empresa dedicada a proporcionar a los niños un complemento alimenticio a base de cáscara de naranja, la cual contrarrestará las alergias o cualquier tipo de enfermedad crónica. Por lo tanto, para la elaboración de este producto se instaló una fábrica de producción en la cual se prepare dicha fibra con calidad para satisfacer las necesidades que encontremos en el mercado. La fábrica ya mencionada, se encuentra ubicada en las afueras de la Ciudad de Chetumal Quintana Roo, para ser más exactos, en el Parque Industrial.

Descripción del producto.

Fibra ALERFIB es un producto elaborado a base de la cáscara de naranja, la cual para su proceso primero es deshidratada de forma natural, después es molido y así se obtiene una fibra en modo de polvo el cual se puede diluir en jugo o en agua, según sea su preferencia. Este producto lo podemos adquirir en cualquiera de sus dos presentaciones, la primera en 500 gramos y la segunda en 1000 gramos. Un complemento alimenticio a base de las cascara de naranja genera beneficio a cualquier persona en cuestión de salud, es por eso, que nuestro mercado va enfocado únicamente a los niños de 4 a 12 años de edad, ya que son ellos los que más padecen de estas enfermedades crónicas. En base a esto, se utilizarán ingredientes de la más alta calidad ya que para los niños, es muy importante el sabor que tengan las bebidas que irán a consumir. Alerfib será del agrado de ellos, por la sencilla razón que la podrán mezclar con su bebida de sabor favorita obteniendo así, un sabor rico y gustoso. Así mismo, Fibra alerfib la podremos encontrar en las tiendas naturistas, farmacias, supermercados y/o escuelas. Además, otra de la ideas principales de este proyecto es impulsar la economía local del Municipio de Othón P. Blanco al generar empleos para los habitantes de estos municipios y sobre todo el aprovechar la materia prima como lo es la cáscara de naranja,



la cual para la mayoría de las empresas productoras de jugo de naranja la consideran un desecho.

Misión

Contribuir con el sano crecimiento de la población infantil mexicana mediante el desarrollo de un complemento alimenticio que permitirá mitigar los efectos nocivos producidos por las alergias. Somos una empresa socialmente responsable, comprometida con el bienestar familiar.

Visión

Ser la empresa Chetumaleña líder en el mercado local, preocupados por nuestros niños y haciendo todos los esfuerzos para que ellos se sientan a gusto. Siendo reconocidos por nuestros clientes y por el comercio como la mejor opción del ramo y bajo un esquema de excelencia en producto, amplia distribución y alta disponibilidad, estar en los lugares que frecuentan los clientes, formando parte de su vida diaria.

Además de conservar la calidad, servicio e innovación lograr posicionarnos en la mente del consumidor como un producto líder en la reducción de alergias y prevención de enfermedades cardiovasculares.

Objetivos a Corto Plazo.

- ☞ Proporcionar un producto de calidad, que nos permita generar utilidad.
- ☞ Buena calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.
- ☞ Contar con una presentación única y original la cual llame la atención, sea visible y capte la atención del mercado.
- ☞ Lanzar una campaña de publicidad masiva y eficiente para dar a conocer el producto y sus beneficios.
- ☞ Darnos a conocer en el mercado como la mejor elección entre los complementos alimenticios.

Mediano Plazo.

- ☞ Ser un producto conocido y el de mayor consumo en su categoría dentro del mercado local.



- ↻ Incrementar nuestros niveles de ventas anuales en un 10% cada año.
- ↻ Capacitación y mejoramiento del personal.
- ↻ Hacer promociones mediante cupones.
- ↻ Obtener una rentabilidad económica estable.

Largo Plazo.

- ↻ Obtener un 15% anual en las ventas.
- ↻ Formular estrategias para brindar un mejor producto.
- ↻ Posicionar el producto en la mente del consumidor.
- ↻ Ser el mayor proveedor de complemento alimenticio que funcione como preventivo de enfermedades alérgicas o cardiovasculares.
- ↻ Establecernos en el mercado nacional e internacional como el mejor producto en su género.

4.2 Análisis del Sector.

El constante progreso y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta de las condiciones y la evolución del sector en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas. En algunos casos el análisis del sector se limita a una revisión de la variedad de los productos que se ofrecen y sus precios, pero esto trae consigo el peligro de no advertir alguna fuerza contraria y de quedar expuesto al movimiento de algún oponente. Por lo tanto, uno de los objetivos del análisis sobre este proyecto es realizar un examen que contemple los siguientes aspectos:

Composición del sector: Que fuerzas intervienen en el sector.

Poder e influencia de cada fuerza: En qué forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión.

Posición competitiva: Que capacidad tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y como mejorar su posición.

Cadenas de valor: Constituye un instrumento básico para realizar el análisis interno de la empresa.

Ventajas competitivas: Qué ventajas tiene la empresa sobre sus rivales para competir en el mercado.



En nuestros días el comportamiento del mercado es brindar facilidad y más tiempo a nuestros clientes, la empresa de “alerfib”, es una organización que brinda una gran ventaja competitiva al adquirir nuestro producto con sus ingredientes de gran calidad para los pequeños. Brindaremos al cliente una disminución en sus gastos al ofrecer nuestro producto cerca del lugar donde se encuentre, todo esto, mediante la ayuda de nuestros distribuidores y así, no tener necesidad alguna de trasladarse a un lugar lejano en busca de nuestro producto.

Nuestro producto se encuentra dentro del catalogo del SCIAN en el sector de Industria Alimentaría (311).

311930.- Unidades económicas dedicadas principalmente a la elaboración de concentrados, polvos, jarabes y esencias de sabor para refrescos. Incluye también, elaboración de colorantes y saborizantes naturales para alimentos.

4.3 Análisis de los cinco entornos de Alerfib

Económico.- En el entorno Económico la situación de alerfib es favorable, ya que por ser un producto 100% natural, la materia prima resulta económica y por su fácil elaboración la mano de obra y equipo son mínimos, lo que hace que le llevemos ventaja a nuestra competencia. Todo esto, hace de alerfib un producto de bajo costo y más accesible a la economía de la sociedad.

Político-social.- Por lo general la economía de la población es estable y variante y no hay mayor problema en cuestiones políticas para introducir un producto naturista, tan solo con contar con los permisos correspondientes y el darle a conocer a la sociedad de que se trata.

Demográfico.- En el aspecto demográfico existe un poco de desventaja ya que los complementos alimenticios de nuestra competencia son dirigidos a las personas de todas las edades, incluyendo a los niños y a su vez, esto puede provocar que los consumidores no adquieran nuestro producto.



Ecológico.- En cuestiones ecológicas, alerfib aprovecha la cáscara de naranja la cual muchas empresas dedicadas a la elaboración de jugos desechan y al momento de la elaboración de alerfib no se está afectando a la ecología, ni al medio ambiente, por el contrario; se está aprovechando y produciendo un producto que brindará un beneficio a quien lo consuma.

Cultural.- Con lo que respecta a lo cultural, existe mucha competencia. Algunas empresas que comercian complementos alimenticios existentes ya están posicionados ya que la gente cuenta con el hábito y conocimiento suficiente para consumir productos naturistas. Por lo tanto, tendremos que penetrar fuertemente al mercado atacando y diferenciando muy bien nuestro producto.

4.4 Competencia

4.4.1 Amenazas de nuevos competidores.

En el mercado de complementos alimenticios es de fácil acceso la entrada de nuevos competidores, por lo mismo que la demanda es creciente, es necesario competir a precios razonables e ir más allá de nuestra competencia directa e indirecta. Innovar es uno de los factores más importantes ya que esto nos permitirá establecer nuestra ventaja competitiva.

4.4.2 Rivalidades entre los competidores.

Estamos conscientes que el mercado al cual estamos incursionando presenta mucha rivalidad, cada uno a buscado competir ya sea en precio, en garantía en el producto; pero la estrategia comercial que aplicaremos radica en la segmentación (niños) y en los ingredientes, esto captará un segmento de personas con hijos que sufren de enfermedades crónicas y a su vez el sabor de la fibra elaborada especialmente para ellos. Esto representará la principal ventaja del negocio, entre otras.

El poder de negociación de los proveedores.

Si nuestros proveedores están bien posicionados y tiene el control es difícil negociar un precio, y para nuestro caso los insumos son especiales y es complicado porque no tienen sustitutos, la situación será aun más crítica si al



proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante, lo cual le permitirá dominar la distribución de los insumos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Nuestro mercado es altamente competitivo ya que existen productos sustitutos y se nos complicaría más, si estos presentan un avance en ellos. Hasta el momento hemos identificado que la mayoría de los productos establecidos tienen una gran demanda, pero no se ha diseñado un producto específicamente para niños, sino que se elaboran productos 100% naturales familiares.

4.4.3 Barreras de Entrada a la Industria.

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación asegurara una ventaja competitiva. En el caso de nuestro proyecto utilizaremos las siguientes.

Economías de Escala.

Buscaremos la producción a escala, lo cual quiere decir que utilizaremos tecnología para tratar de hacer más rápidos los procesos, además de tratar de producir lo suficiente y aprovechar la materia prima y tecnológica para reducir nuestros costos de producción dificultando la entrada a nuevos competidores con los mismos precios.

Diferenciación del Producto.

La empresa conseguirá posicionar nuestro producto en base a su alta calidad y contenido natural, además de brindar un servicio de surtido completo en los diferentes puntos de venta, esto quiere decir; que nuestro producto se entregará en tiempo y forma, además de la negociación, otorgando una satisfacción total a nuestros clientes.

Inversiones de Capital.

La inversión inicial de nuestra empresa estará hecha por parte de inversionistas y se solicitará un préstamo bancario, teniendo así, el capital suficiente para poner en marcha la fábrica sin limitaciones lo cual asegurará nuestra supervivencia en el periodo de inicio de operaciones.

Acceso a los Canales de Distribución.

El acceso a nuestros clientes no será complicado debido a que existe una gran cantidad de farmacias y tiendas naturistas en las cuales colocaremos nuestro producto, para que el adquirirlo sea un fácil proceso.

Matriz de Análisis FODA.

Tabla 2.0 FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">☞ La gente se preocupa cada vez más por un estilo de vida sano para sus hijos.☞ Elevado índice de padecimientos de alergias o enfermedades crónicas.☞ Baja competencia con respecto a los mercados actuales.☞ No existe en la Ciudad una fábrica de complementos alimenticios.☞ No existe una segmentación de complementos alimenticios.	<ul style="list-style-type: none">☞ Desarrollo de métodos farmacéuticos para contrarrestar los padecimientos crónicos.☞ Doctores.☞ Impacto de fenómenos meteorológicos.☞ Entradas de nuevos productos al mercado.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">☞ Proceso de producción a bajo costo.☞ Innovación en el producto.☞ Ingredientes de la más alta calidad.☞ Buen equipo para producir.☞ Sabor gustoso.☞ Diferentes presentaciones.☞ Producto fácil de adquirir.	<ul style="list-style-type: none">☞ No ser conocidos dentro del mercado.☞ Proceso de producción lento.☞ No hay posicionamiento en la mente del consumidor.☞ El establecimiento se encuentra en las afueras de la Cd. de Chetumal.☞ Falta de experiencia en el sector.☞ Mano de obra.

4.5 Las oportunidades de Alerfib son las siguientes:

La gente se preocupa cada vez más por un estilo de vida sano para sus hijos. Si tomamos en cuenta de que los niños son muy descuidados con lo que respecta a su salud, notaremos que esto traerá como consecuencia, enfermedades de diferentes tipos, por mencionar algunas de ellas, gripe, resfriado, etc. Este nuevo producto, ayudará a las prevenciones que sufran los menores de edad.



Elevado índice de padecimientos de alergias o enfermedades crónicas. Como anteriormente se mencionó, los niños son los que más padecen de enfermedades crónicas, por lo que los padres de familia se inclinan a comprar productos naturistas para la prevención de estos.

Baja competencia. Nuestros competidores enfocan continuamente sus productos naturistas en forma general sin segmentarlos.

Es por ello que nuestro producto lo segmentamos enfocándolo a los pequeños.

Las Amenazas de Alerfib son las siguientes:

Desarrollo de métodos farmacéuticos para contrarrestar los padecimientos crónicos. De esta manera, se podrían consumir los productos farmacéuticos, descartando así, los productos naturistas.

Doctores. Al igual que los métodos farmacéuticos, los doctores se convierten en una gran competencia, ya que con ellos existe más seguridad en aliviar las enfermedades crónicas que presenten los niños.

Impacto de fenómenos meteorológicos. Por la ubicación geográfica en la que estamos ubicados la principal amenaza la representa las condiciones climatológicas que se dan, principalmente los huracanes.

Las Fortalezas de Alerfib son las siguientes:

Proceso de producción a bajo costo. La cascara es el único ingrediente que se necesita para elaborar alerfib.

Innovación en el producto. Por elaborar un producto dirigido a los niños.

Ingredientes de la más alta calidad. Los ingredientes son la parte esencial de cada producto alimenticio que se elabore. Es por eso que en Alerfib, nuestro compromiso será el de ofrecer los mejores ingredientes para la elaboración de dicho producto.

Buen equipo para producir. Contaremos con un excelente equipo para que de esta manera se pueda producir una fibra de calidad.

Sabor gustoso. El sabor que tendrá Alerfib será de agrado para los pequeños, ya que lo podrán mezclar con su bebida favorita.

Diferentes presentaciones. Tendremos diferentes presentaciones según sea del agrado del cliente.



Producto fácil de adquirir. Mantendremos el producto cerca de sus viviendas para que sea fácil de adquirir y sin problema alguno.

Las Debilidades de Alerfib son las siguientes:

No ser conocidos dentro del mercado. El producto es totalmente nuevo. Proceso de producción lento. La elaboración de Alerfib es un poco demorada, por lo que se convierte en una oportunidad para la competencia.

No hay posicionamiento en la mente del consumidor. No existe posicionamiento porque el producto es nuevo.

El establecimiento se encuentra en las afueras de la Cd. de Chetumal. El establecimiento es otro punto importante, ya que a los clientes o distribuidores se les hará un poco tedioso el adquirir el producto.

Falta de experiencia en el sector. Como ya se menciono, el producto es nuevo. Es por eso que es un poco difícil de tener experiencia en el sector cuando no se ha incursionado en el mercado.

Mano de obra. Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan los negocios es la mano de obra, hacerlos conscientes para que elaboren un producto de calidad será nuestro principal reto.

4.6 Análisis Situacional (Análisis FODA).

Tabla 2.1 Análisis Situacional (FODA)

	Fortalezas (F).	Debilidades (D).
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de producción a bajo costo. 2. Innovación en el producto. 3. Ingredientes de la más alta calidad. 4. Buen equipo para producir. 5. Sabor gustoso. 6. Diferentes presentaciones. 7. Producto fácil de adquirir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No ser conocidos dentro del mercado. 2. Proceso de producción lento. 3. No hay posicionamiento en la mente del consumidor. 4. El establecimiento se encuentra en las afueras de la Cd. de Chetumal. 5. Falta de experiencia en el sector. 6. Mano de obra.
Oportunidades (O).	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. La gente se preocupa cada vez más por un estilo de vida sano para sus hijos. 2. Elevado índice de padecimientos de alergias o enfermedades crónicas. 3. Baja competencia con respecto a los mercados actuales. 4. No existe en la Ciudad una fábrica de complementos alimenticios. 5. No existe una segmentación de complementos alimenticios. 	<p>Convertir e innovar constantemente (F2, O2).</p> <p>Creer respecto a la participación de mercado. (F1, F2, O1, O2).</p> <p>Ofrecer un producto de calidad. (F2, F3.F5).</p>	<p>Pagar salarios arriba del mínimo, así como todas las prestaciones de ley (D6).</p> <p>Realizar promociones acerca del producto. (D1, D3, D4,O3).</p> <p>Propagar el producto para ser conocido en el mercado y como fácil de obtener. (D1, D3).</p>
Amenazas (A).	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de métodos farmacéuticos para contrarrestar los padecimientos crónicos. 2. Doctores. 3. Impacto de fenómenos meteorológicos. 4. Entradas de nuevos productos al mercado. 	<p>Innovación en el producto (F2, F3, F5).</p> <p>Ofrecer productos hechos con ingredientes de la más alta calidad. (F3, F5).</p> <p>Ofrecer precios accesibles. (F1, A1).</p>	<p>Asegurar el producto frente a fenómenos meteorológicos. (A3)</p> <p>Posicionar nuestro producto y ubicación en la mente del consumidor, mediante una campaña publicitaria. (D3, A1).</p>



4.7 Conclusión de las estrategias.

Una vez realizado la evaluación de los factores tanto externos como internos de la empresa e identificar como está capacitado, podemos decir que para proporcionar un producto de calidad ante una sociedad demandante de la misma, así como la resistencia para soportar la presión de la competencia que cada día es más fuerte, la empresa ha determinado que la mejor estrategia a tomar después de hacer el análisis de los factores que envuelven a la empresa dentro de la MATRIZ FODA es lo siguiente:

Dentro del cuadrante (FO) visualizamos a convertir e innovar constantemente, lo que nos indica la introducción de novedades tanto en la forma de realizar el producto como en los equipos e ingredientes utilizados, ya que el mercado de las fibras naturales va en aumento cada vez más, por lo que nos da una idea de que se mantendrá este crecimiento. Por lo tanto para fortalecer estas oportunidades de crecimiento se contará con exclusivos equipos modernos. Además para hacer peso en esta fortaleza, nuestro producto será de gran calidad para el mercado.

En lo que respecta al cuadrante (DO) se menciona la parte económica de la empresa, como lo es el pago del salario arriba del mínimo determinado por la ley y demás prestaciones. Otra debilidad a la que se enfrenta alerfib es ser un producto nuevo en el mercado por lo que tendremos que propagar publicidad para darnos a conocer.

Para el cuadrante (FA), se plantea hacer frente a la innovación del producto, ya que el equipo moderno utilizado maneja ingredientes de primera calidad para diferenciar el producto con la competencia, lo que nos fortalece. Por otra parte, nuestros precios serán accesibles lo que nos permitirá tener buena competencia con el mercado.

Finalmente tenemos al cuadrante (DA), en el visualizamos como amenaza los impactos de fenómenos meteorológicos por lo que será necesario tomar ciertas normas de seguridad para asegurar nuestra empresa (producto). Otra debilidad es el no estar posicionados en la mente del consumidor, por lo que, será necesario implantar estrategias de publicidad.



Ventaja Competitiva de Alerfib.

La ventaja competitiva de alerfib radica en sus costos, ya que estos son bajos. Aunado a esto, dicho complemento alimenticio, está dirigido únicamente a los niños. Otra ventaja, es que este complemento alimenticio no tiene conservadores, por lo que de esta manera el padre de familia no tendrá ninguna preocupación por que su pequeño consuma el producto antes de que caduque ya que el tiempo no será problema para este.

4.8 Análisis de la Demanda

Para conocer el comportamiento de la demanda con respecto a nuestro producto se aplicaron 375 encuestas, a un nivel de confianza del 95.5% y un error del 5%, dicha herramienta fue aplicada al mercado que consideramos como posibles compradores de nuestro producto, en diferentes farmacias de la ciudad de Chetumal. Encontramos una buena respuesta por parte de las personas a las cuales se les aplicó la encuesta.

Las encuestas realizadas nos ayudaron a cuantificar el comportamiento de nuestra demanda y el comportamiento que existe en los hábitos de compra de nuestros posibles clientes.

A continuación analizaremos los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta.

Fuentes Primarias.

Debido a la importancia que tiene el análisis de la demanda en un proyecto empresarial, se tomó la decisión de aplicar encuestas a una muestra determinada de padres de familia de nuestra Ciudad de Chetumal, para así conocer de manera preliminar que tan factible sería este proyecto.

Fuentes Secundarias.

Se consultó la página del INEGI para recopilar información acerca nuestro producto de suplemento alimenticio.

Determinación de la muestra.

Para conocer el comportamiento de la demanda con respecto a nuestro producto, se aplicaron 375 encuestas a un nivel de confianza del 95.5% y un error del 5%, dicha herramienta fue aplicada al mercado que consideramos como posibles compradores de nuestro producto en diferentes farmacias y tiendas naturistas de la Ciudad de Chetumal. Encontramos una buena respuesta por parte de las personas a las cuales se les aplicó la encuesta.

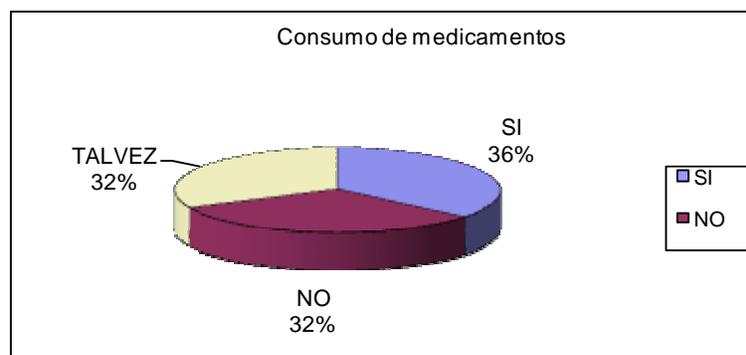
Las encuestas realizadas nos ayudaron a cuantificar el comportamiento de nuestra demanda y el comportamiento que existe en los hábitos de compra de nuestros posibles clientes.

Cuestionario.

A continuación se muestra el formato de las encuestas aplicadas seguida de la interpretación de los resultados de la misma.

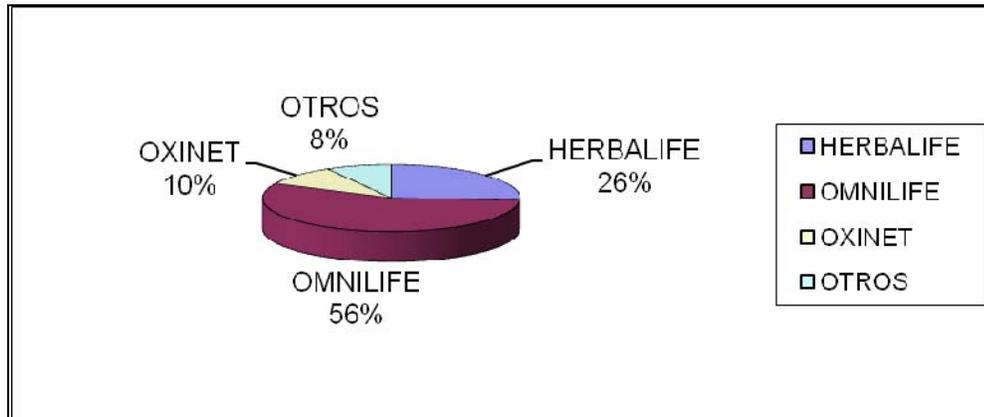
Interpretación de resultados.

¿Acostumbra a consumir complementos alimenticios?



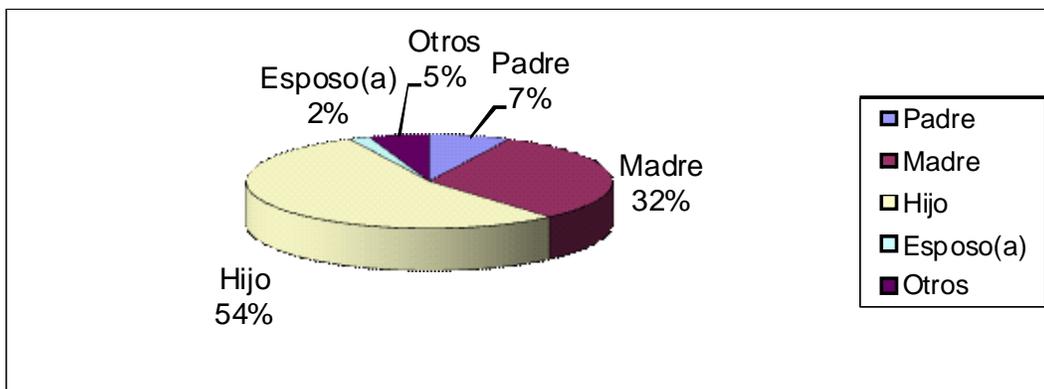
Gráfica 6. Se puede observar en esta gráfica que de un total de 375 personas encuestadas el 36% respondieron que Si consumen suplementos alimenticios y el 32% respondieron que No, mientras que el otro 32% dijo que algunas veces. Como se puede ver, el universo de personas que podrían captarse como clientes, es decir, los clientes potenciales son más que las personas a las que no les interesa este tipo de productos.

¿Qué productos naturistas suele comprar?



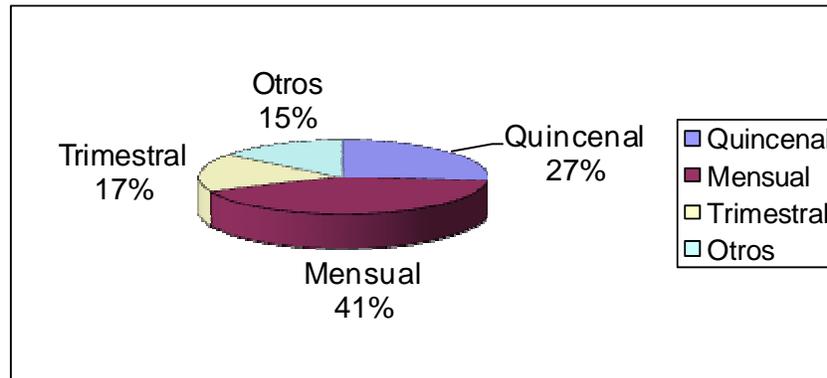
Gráfica 7. En esta gráfica podemos ver que Omnilife podría ser nuestra competencia más fuerte, ya que del total de 56% encuestados respondieron que consumen productos de esta marca. Esto nos indica que es el que tiene mayores clientes cautivos en comparación con los demás productos.

Aparte de usted, ¿Quién(es) de su familia consumen ese producto?



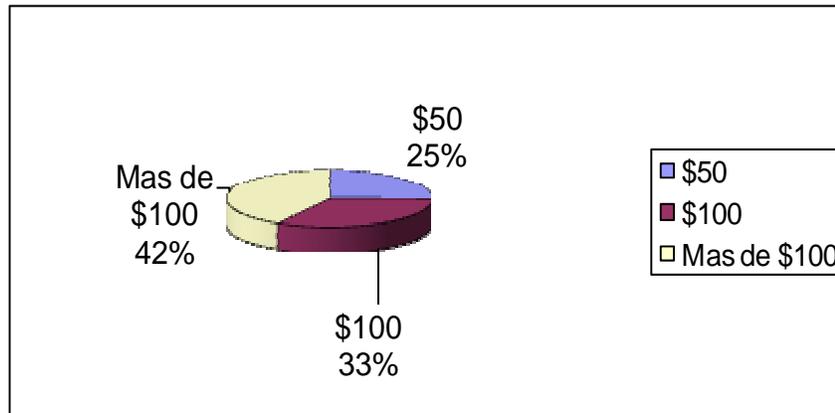
Gráfica 8. El resultado de esta grafica es que el 55% de los niños consumen complementos alimenticios por lo que es una gran ventaja para nuestro producto ya que la intención de esté es diferenciar nuestro producto mediante la segmentación.

¿Con que frecuencia adquiere ese producto?



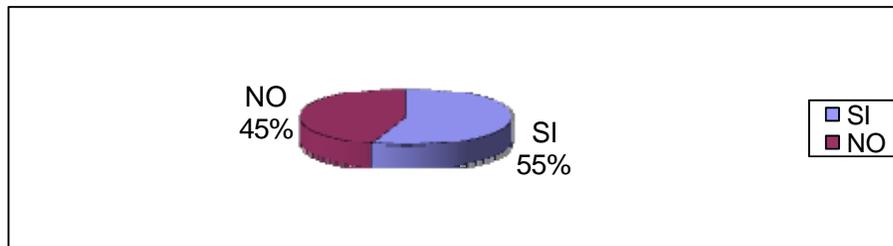
Gráfica 9. En esta gráfica se puede apreciar que el 41% de las personas consumen mensualmente complementos alimenticios, mientras que el 27% consume quincenalmente.

¿Cuánto paga por un producto de complemento alimenticio?



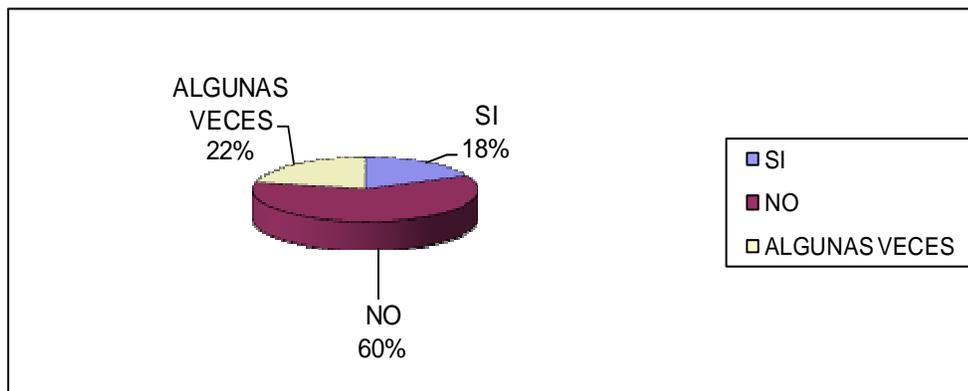
Gráfica 10. Se puede identificar en esta gráfica que el costo mayor que pagan los encuestados es de entre \$100.00 o más de \$100.00 pesos por un producto de suplemento alimenticio, siguiéndole los que pagan \$50.00.

¿Satisface su necesidad dicho producto?



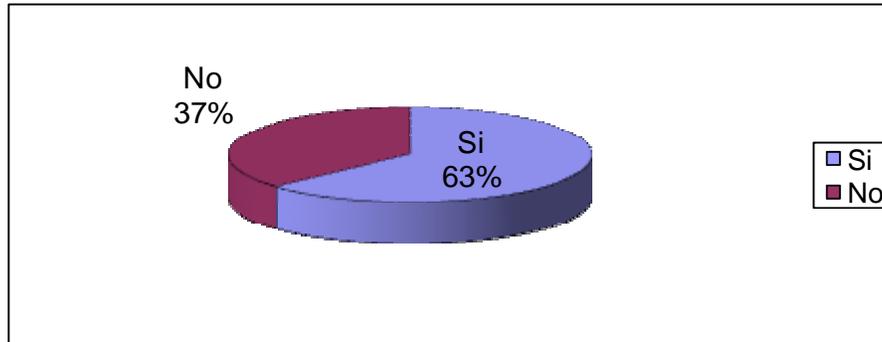
Gráfica 11. La ponderación de esta grafica es la siguiente. El 55% de los padres de familia se quedan satisfechos con el producto, mientras que el 45% no se encuentra satisfecho, lo que para nosotros no está nada mal, ya que con nuestro producto no será difícil satisfacer al consumidor.

¿Actualmente, la empresa le ofrece algún tipo de promoción del producto que usted adquiere?



Gráfica 12. Por los resultados de esta grafica podemos afirmar que ninguna de las empresas que comercian productos de complemento alimenticio, ofrecen algún tipo de promoción al cliente por lo que esto es una gran desventaja para estas empresas. Como podemos ver, el 60% de los encuestados dijo que no existen promociones, el 18% dijo que si y el 22% respondió que algunas veces.

Si existiera un nuevo producto que sea exclusivamente para sus niños y que además de ser 100% natural fuera económico, ¿estaría dispuesto a adquirirlo?



Gráfica 13. La ponderación de esta última pregunta es beneficiosa ya que esta inclinada hacia nuestro producto en específico, y el resultado fue favorable obteniendo el 63% afirmativo de los padres de familia por consumir un complemento alimenticio y que este dirigido solamente a los niños.

4.8.1 Análisis de la Competencia

Competencia directa.

En Alerfib no existe competencia directa. Las empresas que están establecidas en esta Ciudad, son solo intermediarios de venta, sus productos no son 100% naturales ya que contienen conservadores a diferencia de alerfib, nosotros somos productores de nuestro propio producto utilizando intermediarios para venderlo.

Competencia indirecta.

A continuación analizaremos la competencia indirecta, esto con el fin de determinar en qué se aventaja a algunas y en qué nos encontramos rezagados con respecto a otras. Por tal razón al analizar la competencia, se debe primero identificarla, es decir, determinar quiénes son las empresas que están en capacidad de "robar" clientes potenciales al negocio.

EMPRESA	VENTAJA COMPETITIVA
	Esta posicionado en el mercado ya que es el producto que más se consume.
 HERBALIFE	Producto existente existente en el mercado que también se consume.
Oxinet	Es un producto nuevo que también se está posicionando.

Como podemos observar, nuestra competencia indirecta es un poco fuerte, pero una de las grandes ventajas de alerfib, precisamente radica en esta competencia indirecta, ya que seremos los primeros en ofrecer un producto únicamente para los niños, con ingredientes 100% naturales y con un precio accesible.

FIJACIÓN DE PRECIOS.

La industria de los complementos alimenticios es muy competido, las empresas que ofrecen estos productos, por lo general no han podido posicionar su producto más que solo dos han logrado fijar parámetros de calidad en el mercado de complementos alimenticios uno de ellos es Omnilife y el otro es Oxinet de esta ciudad.

Los precios se determinan por el mercado, la competencia y por los de la propia empresa. En la industria de complementos alimenticios en Chetumal en su mayoría es impuesto por el mercado; se observa una tendencia de fijar precios por la competencia en aquellas empresas que ofrezcan productos similares entre sí.



Los usuarios del producto de complementos alimenticios tienen un precio establecido que fluctúa entre \$ 70 y \$ 120 pesos según sea el tamaño del producto, como si fuera un dinero que separan de su sueldo para este fin.

Nuestra empresa pretende entrar al mercado estableciendo su precio en base al mercado para ser conocidos, nuestros costos de producción son más económicos comparado con la competencia por lo tanto, sí resulta redituable para nuestra empresa.

4.8.2 Comercialización de Alerfib

Alerfib se comercializará de distintas formas accesibles para obtener una mayor captación de mercado.

Pretendemos anunciar a la empresa en medios masivos, siempre proporcionando toda la información necesaria acerca de nuestro producto, esto genera que el usuario adquiera confianza a nuestra empresa.

Canales de distribución.

Nuestros canales de distribución serán las farmacias, supermercados y escuelas.

Elegimos estos canales de distribución ya que son estos los que generan mayor venta de productos de suplemento alimenticio.

Puntos de venta.

Una oportunidad competitiva sería establecer diferentes puntos de venta promocionando nuestro producto. Un lugar estratégico sería las farmacias del descuento, puesto que aquí se suele vender algunos productos naturistas.

Otro punto de ventas de nuestro producto sería las tiendas de productos naturistas Johabed, Chactemal, entre otras porque son lugares muy concurridos por nuestro mercado.



Transporte y logística.

La fábrica de alerfib se encuentra en las afueras de nuestra Ciudad Chetumal, es por esta razón que nuestro producto será transportado vía terrestre lo que provocará que no demore mucho tiempo en llegar a nuestro intermediario.

Nuestro producto se depositará en cajas de cartón y el embalaje constará de recipientes de bote de plástico con cerrado hermético. Se manejará dos presentaciones de alerfib, una será de 1 kg y la otra de 500 gr. Las presentaciones que son de 1 kg, contendrán 12 recipientes por caja mientras que las de 500 gr serán de 24.

4.8.3 Estrategias de Marketing de Alerfib

- ☞ Estrategia de distribución.
- ☞ Se pretende estar ubicados al alcance del público en general:
- ☞ Farmacias.
- ☞ Supermercados.
- ☞ Escuelas.
- ☞ Dentro de las estrategias de distribución se planteo lo siguiente:
- ☞ Establecer convenios con instituciones de educación gubernamentales.
- ☞ Convenir con centros comerciales, tiendas departamentales para establecer el producto en estos mismos.

Estrategia de precio.

Son precios competentes por lo que estaremos brindando a nuestros clientes un producto en varias presentaciones a través de precios razonables. Tomando en cuenta la competencia que tenemos en la ciudad con respecto a las fibras que para nuestro caso es indirecta, debemos procurar un servicio de calidad, aportando a nuestros clientes la mejor materia prima, ahorro de tiempo, contribuir con el cuidado del medio ambiente y usando materiales biodegradables.



Estrategia de promoción.

Dado que fibra “Alerfib” es una empresa pequeña que está incursionando en esta plaza ha considerado promocionar los servicios que ofrece con:

- ☞ Cupones de descuento.
- ☞ Talones de promoción.
- ☞ Publicidad.

Además de diseñar el plan de acción, la estrategia de marketing debe establecer metas que cada componente de la misma tiene que lograr. Deben definirse metas de venta, de promoción y de rentabilidad, esos fines no solo tienen que ver con los objetivos a corto plazo. Para ser efectiva, una estrategia de marketing debe contener una declaración cuantitativa y cualitativa de los objetivos que se lograrán por medio de la promoción.

Es por esto que para lograr los objetivos planteados en esta campaña se pretende realizar la promoción del servicio en los siguientes medios publicitarios:

- ☞ Impreso.
- ☞ Auditivo

La experiencia nos permite afirmar que el medio más efectivo y de menor costo para promocionar el servicio, es el impreso y la radio. Como impresos efectivos para este plan de mercadeo se debe considerar la producción de los siguientes:

- ☞ Spot de radio.
- ☞ Póster relativo a los beneficios que se obtienen.

La campaña va dirigida especialmente a los niños (como se comentó anteriormente, son ellos los que padecen constantemente de enfermedades crónicas), de tal forma que les podamos ofrecer un producto agradable y sano. Por lo que se utiliza la radio, que es un medio de comunicación de masas. “Posee un variado perfil de audiencia y constituye un poderoso medio de comunicación con el mundo empresarial, en ciertos periodos en que la



audiencia muestra un elevado nivel de segmentación y brinda la oportunidad de llegar no solo a la gente común sino a negocios”

En el caso de los posters, proporcionarán información de todos los beneficios que ofrece “alerfib”.

Clasificación.

Producto: Complemento alimenticio

Rama Industrial: Producto alimenticios

Clasificación: Harinas.

Empaque.

Presentación: 80 gramos.

Tipo de envase: Frasco de Plástico Transparente.

Estibas por unidad: una unidad.

Embalaje: Caja de cartón con 12 Unidades.

Medidas de caja: 28 cms. de largo por 18cms. de ancho y 15 cms. de alto.

Peso por caja: 960 grs.

Etiqueta.



Matriz Objetivos-Estrategias.

Tabla 2.2 Matriz de Objetivos estratégicos.

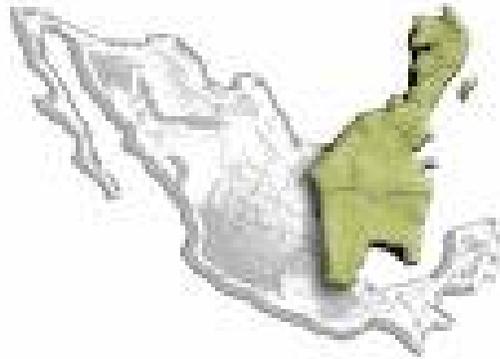
	Objetivo 1. Proporcionar un producto de calidad, que nos permita generar utilidad.	Objetivo 2. Buena calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.	Objetivo 3. Posicionar el producto en la mente del consumidor.
Producto. Tener un envase fácil de manejar. Diseño de envase atractivo. Modificaciones al producto continuas para satisfacer los deseos y necesidades del cliente.	X X X	 x x	 X X X
Precios. Penetrar con un precio de 2% menor a la competencia.		X	X
Plaza (distribución). Establecer convenios con los intermediarios.		X	
Promoción. Difusión en los medios de comunicación más escuchados y vistos. Proveer muestras en los diferentes puntos de venta. Realizar promociones atractivas continuas para atraer más al cliente.	 x x	 X	 x x

4.9 ESTUDIO TÉCNICO

LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA.

Macrolocalización.

El Estado de Quintana Roo es una de las 32 entidades Federativas de la República Mexicana y se ubica al sur de la península de Yucatán al límite con Centroamérica, asimismo colinda con los Estados de Yucatán y Campeche. Quintana Roo es un Estado con ocho municipios los cuales dos de ellos son de suma importancia en la cosecha de naranja: “José María Morelos” y “Felipe Carrillo Puerto”.



Microlocalización.

El inmueble estará ubicado en el kilómetro 11.5 de la zona Industrial s/n en la Cd. de Chetumal, Quintana Roo. Las dimensiones son de 45 metros de frente y 87 metros de largo, teniendo así una superficie total de 3915 m². Esta ubicación permitirá contar con el espacio necesario y adecuado para la empresa tanto para el estacionamiento, oficinas y departamentos de la planta.



4.9.1 Ingeniería del Proyecto.

Instalación.

Consiste en rentar un local en la zona Industrial de Chetumal Quintana Roo, el cual mide 45 metros de frente y 87 metros de largo, teniendo así una superficie total de 3915 m². Contará con las divisiones necesarias para trabajar con buena calidad, agilidad y eficiencia en la producción. Cabe mencionar que el local ya cuenta con los servicios básicos; agua y energía eléctrica.

Las áreas en las cuales estará dividida la fábrica son: Almacén de Materia prima, cuarto de transformación, cuarto de envasado y almacén de productos terminados.

MOBILIARIO Y EQUIPO.

Tabla 2.3 Maquinaria y Equipo

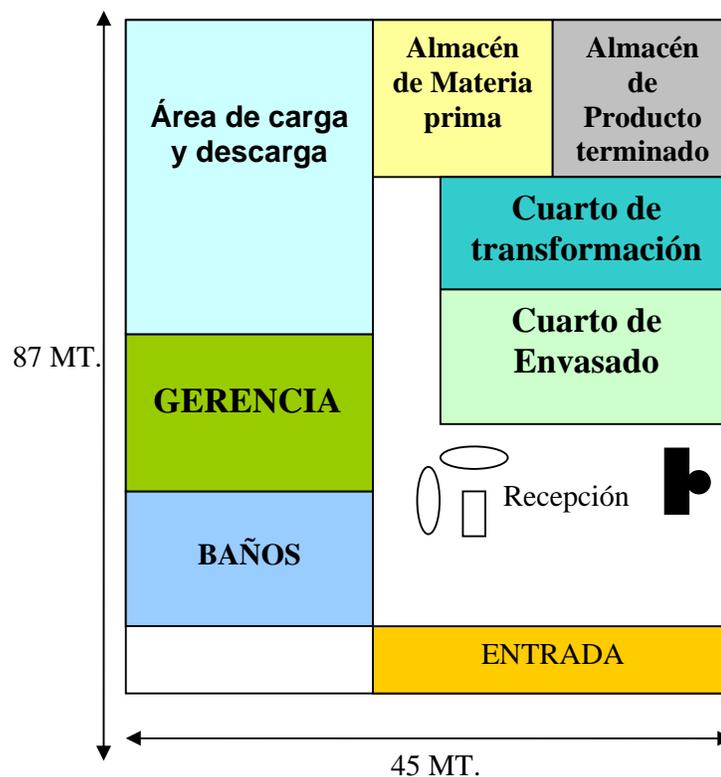
MAQUINAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)	VALOR DE DESECHO
Deshidratadora Koleff.	2	130,000	260,000	10	65,000
Precipitador de polvos finos.	1	160,000	160,000	10	44,539
Secador rotatorio Koleff.	1	78,000	78,000	10	5,897
Computadora.	3	7,600	22,800	10	3,760
Impresora Multifuncional.	1	1,499	1,499	10	946
Teléfono.	1	399	99	10	150
Sillones.	4	1,500	6,000	10	700

Tabla 2.4 Mobiliario y Equipo

MAQUINAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)	VALOR DE DESECHO
Sillas.	8	270	2160	10	45
Escritorios.	4	1,699	6,796	10	523
Aire acondicionado.	1	1,500	1,500	10	900
Archiveros.	3	815	2,445	10	600
Botes de Basura.	4	40	160	10	10
Inversión Inicial.			541,759		

Distribución de la planta.

El local cuenta con cuatro departamentos al final y un baño al principio del establecimiento. De igual manera enfrente del establecimiento se encontrará la recepción debido a que en este espacio se tendrá acceso a los clientes.





Insumos de Materia Prima.

Tabla 2.5 Insumos y Materia Prima

CONCEPTO	PROVEEDOR	CANTIDAD	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
Naranja.	El Bodegón.	20 Ton.	\$2500.00	\$40,000
Botes de plástico.	Plásticos Gaitán.	200,000	\$0.20	\$4000.00
Etiquetas.	Office Depot.	\$200,000	\$0.10	\$2000.00
Cajas (Embalaje).	Fábrica de cajas La estrella S.A de C.V.	24	\$10,992.00	\$916.00
Total.			\$13,492.30	\$46,916

En el esquema anterior se observan los insumos que se requerirán para la empresa, así como el proveedor al que se recurrirá, así mismo el costo y cantidad por cada uno. Es necesario elaborar un cuadro ya que mediante ellos se llevara a cabo un mejor control. El objetivo del sistema de manejo de materiales es mover los artículos con rapidez con un mínimo de manejo.

Otros insumos.

Tabla 2.6 Insumos

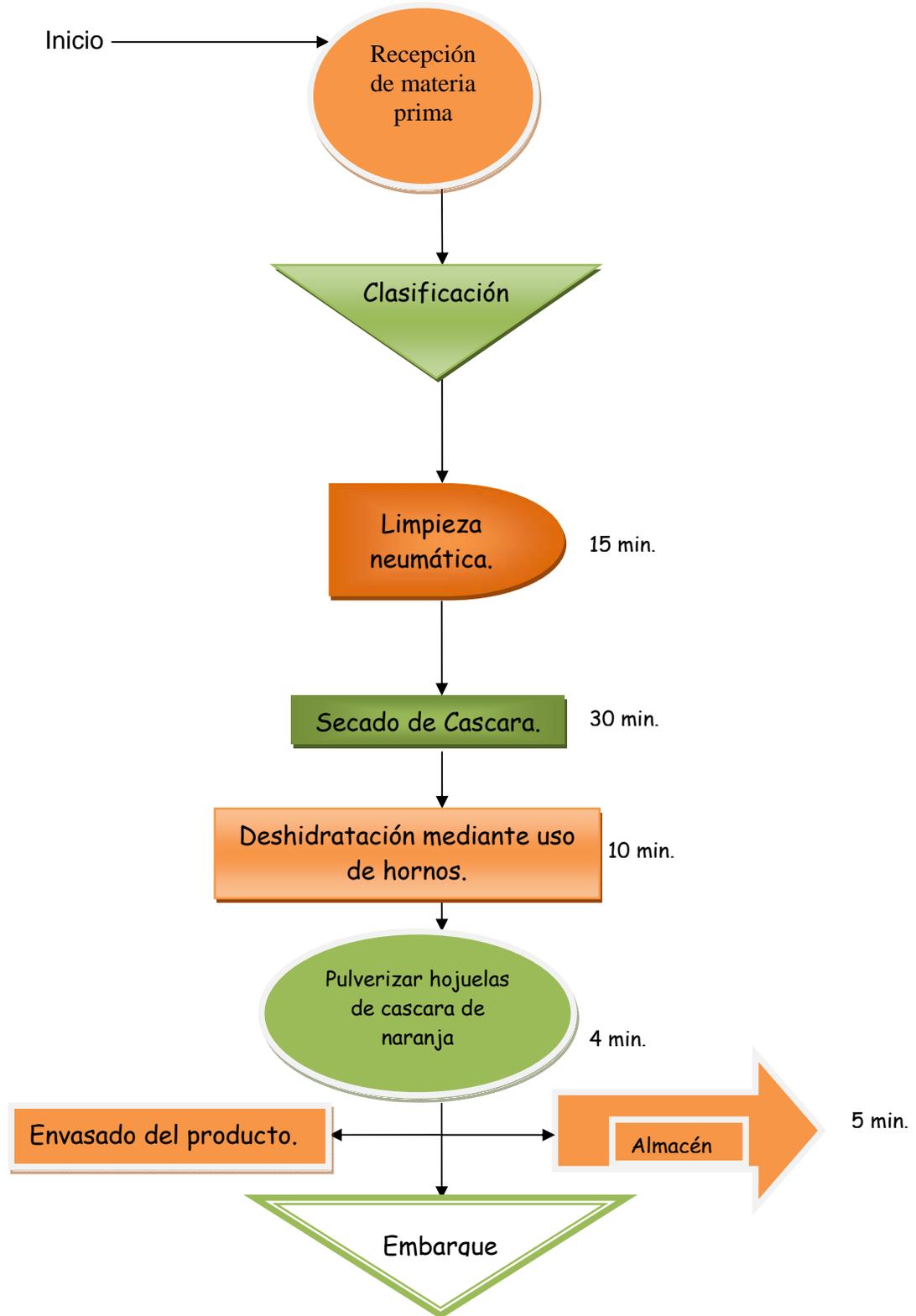
INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO ANUAL	
			UNITARIO	TOTAL
Agua.	m ³	2854	\$4.57	13,042.78
Energía Eléctrica.	Kw	69,465	\$0.60	41,679.00
Gas Butano.	Kg	1300	\$8.60	11,180.00
Teléfono.	Mensual	12	\$350.00	\$4,200.00
Limpieza.	Semanal	48	\$500.00	\$24,000.00
Asesoría Contable.	Semanal	48	\$1,300	\$62,400.00
TOTAL				\$156,501.78

Este recuadro presenta los bienes o recursos necesarios para realizar el proceso de transformación tanto para su operación como para su mantenimiento, estas pueden ser diversas formas de energía, bienes o recursos incorporados físicamente.

4.9.2 Producción**Proceso Productivo.**

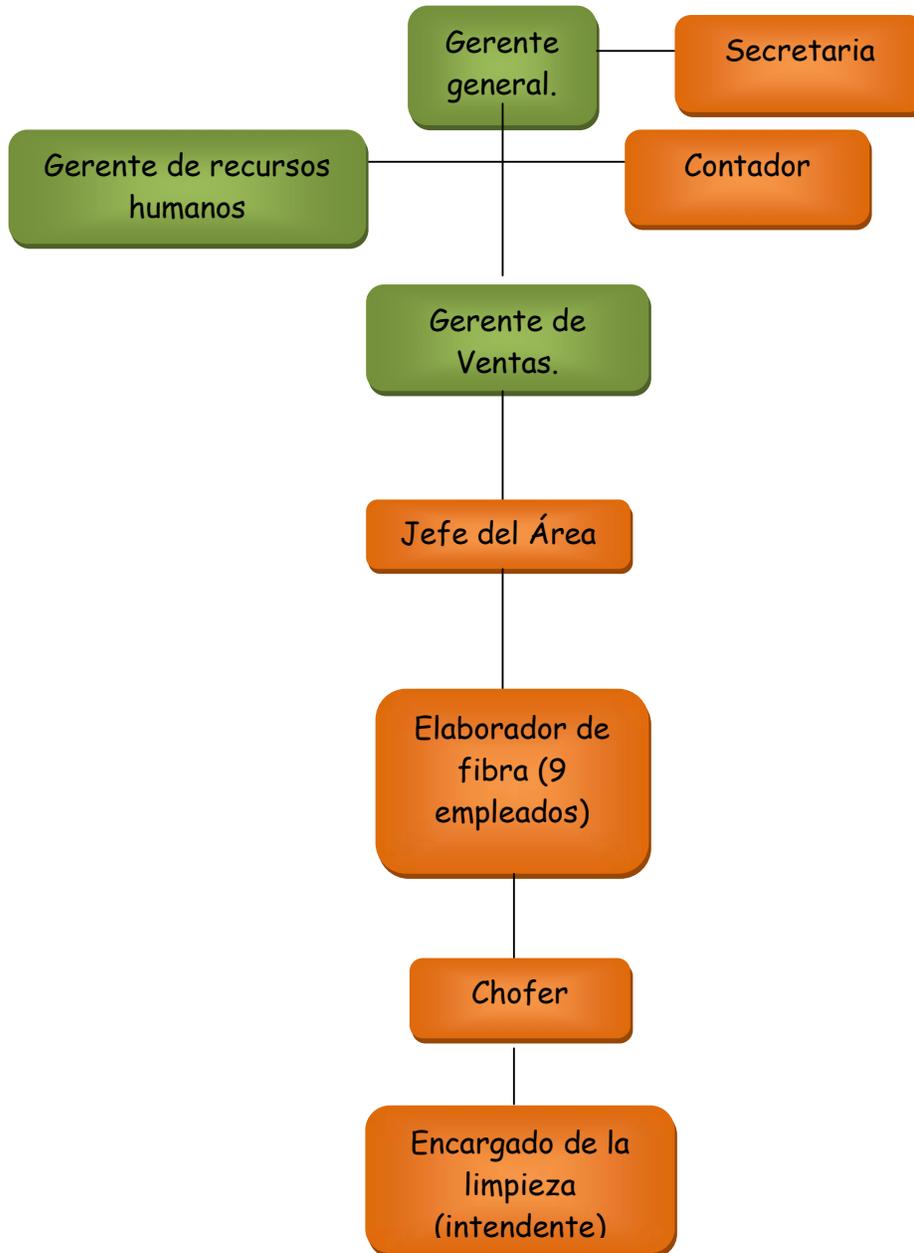
El proceso de la fabricación de la Fibra dependerá sumamente de la materia prima principal “cáscara de naranja”. Nuestro sistema de elaboración está fundado en la forma industrial para la fabricación del complemento para satisfacer el mercado demandante.

Diagrama de Flujo del Proceso de Alerfib.



4.9.3 Organización

Organigrama.





Puestos y perfiles.

- 1 Gerente General.
- 1 Gerente de Recursos Humanos.
- 1 Gerente ventas.
- 1 secretaria.
- 1 Contador.
- 1 Jefe de área.
- 1 Chofer.
- 9 Empleados (para elaborar fibra).
- 1 Intendente.

Perfil de puestos.

Gerente General:

Edad: 28- 45 años.

Sexo: indistinto.

Nivel de estudios: Licenciado en Administración (LAE).

Experiencia: 2 años (mínimo).

Gerente de Recursos Humanos:

Edad: 28- 45 años.

Sexo: indistinto.

Nivel de estudios: Licenciado en Administración (LAE).

Experiencia: 1 año (mínimo).

Gerente de Ventas:

Edad: 28-35 años.

Sexo: indistinto.

Nivel de estudios: Licenciado en Mercadotecnia/Licenciado Sistemas Comerciales o afín.

Estado civil: Indistinto.

Experiencia en ventas (2 años).



Contador:

Edad: 25-35 años.

Sexo: Indistinto.

Nivel de estudios: Contador (Titulado).

Experiencia: 1 año (mínimo).

Secretaria:

Edad: 25-30 años.

Sexo: Femenino.

Nivel de estudios: Administración Ejecutiva.

Experiencia: 1 año (mínimo).

Jefe de área:

Edad: 25-35 años.

Sexo: indistinto.

Nivel de estudios: Licenciado en Administración (LAE)/Economía y

Finanzas

Chofer:

Edad: 28-40 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Preparatoria.

Estado civil: Casado.

Licencia de chofer vigente.

Disponibilidad de horario.

Experiencia mínima 1 año.

Intendente:

Edad: 25-35 años

Sexo: indistinto.

Nivel de estudios: Secundaria terminada.



Funciones.

Gerente General:

- ↻ Se encarga de hacer cumplir todas las normas y obligaciones de los trabajadores.
- ↻ Verifica el correcto funcionamiento de las procesos y actividades que se lleven a cabo.
- ↻ Evalúa el desempeño del equipo laboral, para mejorarlo de ser posible.
- ↻ Busca el crecimiento de la empresa por medio de políticas que se adecúen a cada situación.
- ↻ Considera estrategias de mercado, para llegar a más clientes potenciales.
- ↻ Administra los recursos económicos y materiales.
- ↻ Coordina las áreas conformadas en la empresa.
- ↻ Don de mando y control.

Gerente de Recursos Humanos:

- ↻ Se encarga de que exista buena relación laboral entre los empleados.
- ↻ Lleva a cabo el reclutamiento y selección de empleados.
- ↻ Don de mando y control.

Gerente de Ventas:

- ↻ Se encarga de mantener una estrecha relación con el cliente.
- ↻ Busca ofrecerle productos de calidad, para incentivar al consumidor a serle fiel a la marca.
- ↻ Considera estrategias de promoción y publicidad para atraer a clientes y clientes potenciales.

Jefe de área:

- ↻ Se encarga de supervisar la elaboración del suplemento alimenticio.
- ↻ Supervisa que el suplemento alimenticio cuente con la calidad e higiene para su venta.
- ↻ Administra la materia prima para su proceso.



Elaborador de fibra:

- ↻ Se encarga del proceso correspondiente a la cáscara de naranja, para la elaboración del suplemento alimenticio.
- ↻ Se encarga de la elaboración del suplemento alimenticio alerfib.
- ↻ Se encarga de etiquetar y envasar el producto.

Secretaria:

- ↻ Se encarga de llevar adecuadamente el control y administración de oficinas de la empresa.

Tabla de puestos y salarios.

Los salarios que implementamos por el establecimiento, fueron establecidos de acuerdo a los salarios mínimos que aparecen en el Diario Oficial de la Federación vigente a partir de Enero del 2007.

Tabla 2.7 Puestos y Salarios.

PUESTO	QUINCENAL	MENSUAL	ANUAL	# EMPLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	\$2,700.00	\$5,400.00	\$64,800.00	1	\$5,400.00	\$64,800.00
Gerente de Ventas	\$2,250.00	\$4,500.00	\$54,000.00	1	\$4,500.00	\$54,000.00
Gerente Rec. Humanos	\$2,250.00	\$4,500.00	\$54,000.00	1	\$4,500.00	\$54,000.00
Secretaria	\$1,500.00	\$3,000.00	\$36,000.00	1	\$3,000.00	\$36,000.00
Intendente	\$1,200.00	\$2,400.00	\$28,800.00	1	\$2,400.00	\$28,800.00
Chofer	\$1,450.00	\$2,900.00	\$34,800.00	1	\$2,900.00	\$34,800.00
Contador	\$2,050.00	\$4,100.00	\$49,200.00	1	\$4,100.00	\$49,200.00
Obreros	\$1,350.00	\$2,700.00	\$32,400.00	9	\$24,300.00	\$291,600.00
SUELDOS	\$15,350.00	\$29,500.00	\$354,000.00	16	\$51,100.00	\$613,200.00



4.9.4 Políticas de trabajo.

- ☞ El horario de trabajo será de 8 de la mañana a 4 de la tarde.
- ☞ Se contará con 1 hora para comer.
- ☞ Deberán portar el uniforme de manera correcta.
- ☞ El trabajador tendrá que realizar las actividades con esmero todas las indicaciones que se le den.
- ☞ Debe ser discreto, responsable y respetuoso así como también, el comportamiento debe ser profesional.
- ☞ El trabajador no debe cometer actos que pongan en riesgo su seguridad o la de sus compañeros.
- ☞ Solo podrá acceder al área en donde realice sus actividades o con las que tenga coordinación por la naturaleza de sus actividades.
- ☞ Si por decisión propia el trabajador decide abandonar el lugar de trabajo, deberá hacer entrega de un documento donde escriba los motivos por la decisión que toma.

Del equipo y las áreas de trabajo.

El trabajador deberá mantener las áreas de trabajo en condiciones óptimas, hacer buen uso del material y equipo técnico que se le proporcione y no maltratarlo o destruirlo.

Deberá atender los elementos de prevención para accidentes como son: seguir procedimientos, no operar el equipo para el que no haya sido capacitado.

Organización Social.

Esta empresa estará compuesta bajo la Razón Social de Sociedad Anónima de Capital Variable con siglas S.A. de C.V.

Normas y Leyes a cumplir.

La empresa tiene la responsabilidad de promover y proteger los derechos humanos y asegurar que se cumplan, respetarlos y hacerlos respetar, dentro de sus respectivas esferas de actividad e influencia.



Existe en la Unión Europea un creciente número de productos comercializados en calidad de alimentos que contienen fuentes concentradas de nutrientes, y que se presentan con la finalidad de complementar la ingesta de tales nutrientes para contrarrestar alguna alergia,

En virtud, de la Secretaria de Sanidad, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Secretarías en su reunión del día 19 de octubre de 2006, se disponen los siguientes artículos principales:

Artículo 1.

Objeto y ámbito de aplicación.

Establece los requisitos de composición y etiquetado aplicables al complemento alimenticio que se comercializan en calidad de productos alimenticios y presentados como tales. Estos productos se entregarán al consumidor final únicamente pre envasados.

Artículo 4.

Presentación de los productos al consumidor final.

Los productos a que se refiere esta disposición se podrán comercializar bajo las siguientes formas: cápsulas, comprimidos, tabletas, píldoras y grageas, gránulos, sellos, sobres, ampollas bebibles, frascos cuentagotas y otras formas similares de líquidos y polvos, siempre que permitan una dosificación determinada del producto. No se permite la venta a granel ni su venta fraccionada.

Artículo 9.

Registros administrativos

Las empresas responsables de la producción, transformación, envasado, almacenamiento, distribución, importación y comercialización de los productos regulados por este artículo deberán inscribirse en el Registro general sanitario de alimentos, regulado por el Gobierno Europeo 1712/2006, de 29 de noviembre, sobre Registro general sanitario de alimentos.

Deposiciones adicionales.

A efectos de esta normativa, se entiende por cantidad diaria recomendada (CDR) la cantidad de un nutriente que una persona sana debe ingerir por término medio cada día, a través de la dieta, para mantener un buen estado de salud.

Los trabajadores.

- ☞ No se recurrirá al trabajo forzoso u obligatorio en la legislación nacional pertinente.
- ☞ La empresa proporcionará un entorno laboral seguro y saludable, de conformidad con lo dispuesto en la legislación nacional pertinente.
- ☞ Se pagarán a los trabajadores una remuneración que les garantice un nivel de vida adecuado para sí y sus familias. Esa remuneración tendrá debidamente en cuenta lo que los trabajadores necesitan para tener unas condiciones de vida adecuadas y seguir mejorándolas.

4.10 Estudio Técnico-Financiero.

Inversión Inicial.

A continuación se refleja los costos de inversión los cuales son indispensables para echar a andar dicha empresa.

Tabla 2.8 Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
activo fijo	
terreno	\$ -
edificio	\$ -
mobiliario y equipo	\$173,759.00
equipo de transporte	\$100,000.00
maquinaria	\$368,000.00
total	\$641,759.00
total de la inversion	\$811,381.78



Gastos Pre-operativos.

La siguiente tabla muestra los Gastos de Instalación que se genera para poder iniciar actividades en el mercado.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Contrato de teléfono	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
1	Gas Butano	\$11.180,00	\$ 11.180,00
	Remodelacion	\$60.000,00	\$ 60.000,00
1	Agua	\$13.042,78	\$ 13.042,78
1	Luz	\$80.000,00	\$ 80.000,00
TOTAL			\$ 169.622,78



CONCLUSION

La participación de la naranja en el mercado ha sido en un alto porcentaje de dependencia, ya que las ventas dependen de los revendedores que compran en los huertos a precios por debajo de los costos de producción, de alguna forma las producciones del municipio de José María Morelos ha colocado algunas cantidades de naranja en la comunidad de Akil en el vecino estado de Yucatán, esto ha motivado que la producción no llegue a todos los mercados. Alerfib presenta una industria innovadora de complementos alimenticios, la idea de abastecer el mercado de este producto frutícola se deriva de aprovechar la organización productiva existente y por otro lado sacudirse el intermediarismo que ha dejado una secuela de atraso y dependencia en el desarrollo de las comunidades.

La ventaja competitiva de Alerfib radica en sus costos, ya que estos son bajos. Aunado a esto, dicho complemento alimenticio, ofreciendo una fibra cítrica para contrarrestar enfermedades. Otra ventaja, es que este complemento alimenticio no tiene conservadores, por lo que de esta manera el padre de familia no tendrá ninguna preocupación por que su pequeño consuma el producto antes de que caduque ya que el tiempo no será problema para este.

La cadena en que se inserta la cadena de valor a la producción de bienes de consumo, solo tienen un canal de salida no existe retorno al productor como un bien de consumo, si no que en forma regular retorna en forma de bienes económicos, que se transforman en bienes materiales y que permiten al productor sufragar sus expectativas de vida a la vez que le sirve para redondear la cadena productiva al fomentar la adquisición de insumos para seguir promoviendo la producción de su tierra, esto en teoría es lo que debería de suceder, sin embargo el destino final del recurso obtenido no siempre es para en un retorno al productor para seguir practicando la actividad.



Capítulo

5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES GENERALES

En el Estado de Quintana Roo se promueve la diversificación y consolidación de productos financieros en apoyo al sector empresarial, a través de la Banca de Desarrollo. En los últimos tres años de la administración de Gobierno, se ha extendido la oferta crediticia al otorgarse tan solo en el año 2007, un total de 7 mil 828 créditos, a los distintos sectores productivos en el Estado, con una inversión de 1 mil 534 millones de pesos.

Quintana Roo es tierra fértil para el crecimiento y desarrollo de oportunidades. Así lo demuestra en el embalado crecimiento tanto en la actividad turística, como en el desarrollo de nuevos productos, dedicándose cada día más a la transformación de productos, generando valores agregados del cual hasta hace poco habían sido poco explotados. La incesante expansión de nuevos mercados es un imán para la inversión. Según cifras de la Secretaría de Economía en el 2007 la inversión extranjera directa (IED) fue superior a los 265 millones de dólares; según la misma fuente esta equivale al 35.9% de la inversión captada por los estados del Golfo y el Caribe Mexicano. Hoy en día en el Estado de Quintana Roo se localizan mas de 2 mil cien empresas con Inversión extranjera Directa (IED).

Quintana Roo posee vocaciones productivas y ventajas competitivas, que dan origen a variadas opciones para diversos sectores productivos como la forestaría la acuacultura, los agronegocios, el desarrollo tecnológico, fruticultura, agricultura y la manufactura. El crecimiento sustantivo del Estado en la disponibilidad de recursos para las plantas productoras se ha dado por parte del “Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa” (Fondo PyME), que integro una bolsa en conjunto con la federación y la iniciativa privada, por un monto aproximado de 40 millones de pesos cifra sin precedentes para Quintana Roo.

La unidad y el deseo de superación de los habitantes, la voluntad emprendedora de sus sectores productivos y el compromiso social de sus



gobernantes son factores, que sin duda, conducen al crecimiento económico, a la creación de empleos y a mejores condiciones de bienestar para los habitantes del estado.

Son relevantes dada la importancia de los recursos en el ámbito económico y social; es por ello que la SEDE impulsa el financiamiento de infraestructura, equipamiento y modernización de obras para el desarrollo de sectores que cada vez contribuyen a dar un valor agregado proporcionando así una mejor calidad de vida.

Los cítricos constituyen otra de las producciones notables de la provincia quintanarroense, es importante tanto por su nivel tecnológico como por su elevada participación en la producción, especialmente naranja. El estado de Quintana Roo se perfila en la producción de fibra natural a base de la cascara de naranja, como un producto completamente natural enfocado a mejorar la salud del consumidor. La citricultura es un cultivo caracterizado como intensivo en función de sus exigencias de atención y paquete tecnológico asociado. Esta actividad, cuenta con una asentada tradición dedicada mayoritariamente a la producción de mandarinas, limones y principalmente la naranja, que para la Comunidad Económica Europea y grandes centros urbanos, son de gran importancia enfocado a inversión y mejoramiento de la calidad de vida, dada la condición climatológica que presentan en los últimos años.

De la naranja no solamente se aprovecha el jugo, si no también se extraen una serie de productos que son utilizados por la industria. Así también la flores son usadas mediante la destilación, se produce un aceite esencial llamado nerolí, que se utiliza en perfumería y que mezclado con esencias de limones y lavanda componen una serie de colonias, de igual manera se utiliza en la aroma terapia y en la industria de aromatizantes; sin embargo nos enfocaremos a un valor agregado poco explotado que es la fibra cítrica natural.

En el primer capítulo del trabajo pudimos apreciar las ideas desarrolladas por Ludwig Von Bertalanffy orientados a la Teoría de Sistema, que se encuentra integrada por tres apartados; donde el primero describe el



criterio utilizado para la selección de inversiones, en el segundo se analiza la frontera eficiente y en el último se plantea una disertación sobre la correlación existente entre la varianza de dos activos que conforman un portafolio de inversión; indiscutiblemente dirigido a Alerfib.

Actualmente es importante señalar que las empresas tienden a aparecer y desaparecer, algunas persisten realizando las mismas actividades durante mucho años, pero no logran alcanzar elevadas cifras de negocio y gran rentabilidad al mismo tiempo, mientras que algunas logran ambas cosas, o simplemente tienden a competir por productos sustitutos que mas adelante se descontinúan o deja de vender en el mercado.

En el capitulo cuatro se plantea un enfoque sistemático y de plan de negocio, donde se pretende coadyuvar en diferentes aspectos en una Industria Alimentaria, de igual manera se presento un proceso de producción, mediante el cual se detalla paso a paso como se va trasformando un insumo, que al final de la línea se exterioriza como un producto con valor agregado, ofreciendo una diferenciación en comparación con otros productos naturistas, donde la diferencia radica en cero conservadores, lo que hace un producto completamente natural y que además promete una fuente de empleo para los habitantes del Estado, refiriéndonos principalmente a los municipios de Lázaro Cárdenas, José María Morelos y Othón P. Blanco.

En resumen, la superficie estatal de naranja, tiende a estabilizarse y se espera una producción del 16% más en comparación con el año 2008, por lo que en consecuencia se tendrá una oferta considerable, llegando así a la saturación de la demanda. Cabe mencionar que cada vez las Industrias de jugos internacionales y nacionales se inclinan a fusionarse, asociarse y crecer, con el único objetivo de desarrollar sus productos y tecnologías, brindando capacitación a sus colaboradores, mejores tecnologías y mejorando la calidad de vida del consumidor cada día.



RECOMENDACIONES

Quintana Roo requiere de empresas dinámicas, modernas tecnologías y sustentabilidad al bienestar social y mejoramiento de la calidad de vida. Considerando que una Industria Alimentaria como “Alerfib” ofrece un crecimiento potencial no solo a la Capital del Estado, sino también en un futuro diversificación a otros estados de la República Mexicana.

Para la elaboración de este trabajo se recurrió a lo aprendido durante los cuatro años de estudio en la Licenciatura en Sistemas Comerciales. Es importante señalar que Alerfib es una fibra cítrica elaborada a base de cascara de naranja completamente natural y sin conservadores, la cual se pretende producir ya sea mediante inversión propia o de gobierno en la capital del Estado; con la finalidad de resolver problemas respiratorios, problemas gastrointestinales, entre otros.

El costo total de la inversión inicial es de \$811,381.78 pesos, por lo que se considera en un patrón accesible monetariamente hablando para perder empezar un negocio innovador donde producir este nuevo producto, es notable que existe mercado para este sector, por lo que es prudente abarcarlo, aprovechando al máximo los recursos de la naranja. Asimismo pueden llegar a existir inconvenientes como por ejemplo la caída del precio de la naranja y esta se puede dar mediante una oferta excesiva, situación que llegara en algún momento a ser normal y se han dado ya en años anteriores, siendo el más reciente en el año 2000, en donde debido a las condiciones climatológicas favorables, se obtuvieron altas producciones; es decir todo es subjetivo al clima y las condiciones políticas y gubernamentales. El lanzamiento de un nuevo producto es una oportunidad de marketing, el objetivo es obtener la máxima publicidad, de tal modo que los clientes tomen conciencia de ella lo mas pronto posible. El recopilar información detallada de ventas es una tarea clave para administrar un negocio. Sin duda de alguna manera falta fructificar el Estado y sobre todo darle auge a la Industria, cabe mencionar



BIBLIOGRAFIA

- ☞ DAVID A. AAKER, Management Estratégico del Mercado, Colección Esade. Editorial Hispano Europea 1987.
- ☞ PETER F. DRUCKER, The Practice of Management, Harper &Brothers Publisher, New York 1954.
- ☞ J. YAÑEZ GOMEZ, Apuntes de Cátedra. Escuela de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), 1988.
- ☞ MICHAEL LEBOEUF, Gran Principio del Management, Ed. Grijalbo. 1985.
- ☞ SERRA CASAS, Boletín de Marketing y Administración de Empresas, 1978.
- ☞ RAFAEL FERNANDEZ MANERA, Apuntes de Cátedra. Escuela Superior de Marketing 1990.
- ☞ FERMIN DE LA SIERRA ANDRES, Apuntes de Catedra, Escuela Superior de Ingenieros Industriales, 1982.
- ☞ MILIND M. LELE Y JAGDISH N. SHETH, El Cliente es la Clave. Ed. Díaz de Santos, 1989.
- ☞ PETER DRUCKER, Fin del Hombre Económico y Gerencia, 1939 y 1974.
- ☞ PETER DRUCKER, Dirección Dinámica de Empresas, Internacional Business Institute Inc. Instituto para la Formación y Desarrollo Humano.
- ☞ ROBERTO ALVAREZ BLANCO, Marketing orientado a los beneficios. Eurosystem, Barcelona, 1989.
- ☞ KENICHI OHMAE, La Mente del Estratega. McGraw Hill 1988.



- ☞ H. IGOR ANSOFF, La Estrategia de la Empresa EUSA, Pamplona 1970.
- ☞ PAUL E. MOODY, Toma de decisiones generales, McGraw Hill 1991.
- ☞ FRED R. DAVID, Administración Estratégica, Pearson Educación, novena edición 2003.
- ☞ ABASCAL ROJAS FRANCISCO, Como se hace un plan estratégico, ESIC, 2004.

FUENTES ELECTRONICAS

- ☞ <http://www.sagarpa.gob.mx>
- ☞ <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Paginas/default.aspx>
- ☞ <http://www.infoagro.com/citricos/naranja.htm>
- ☞ <http://www.botanical-online.com/naranjas.htm>
- ☞ <http://web.qroo.gob.mx/EIA>
- ☞ http://www.inforural.com.mx/programas.php?id_rubrique=106



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración de mercadotecnia.- Análisis, planeación, ejecución y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios provechosos con compradores objetivo a fin de lograr los objetivos de la organización.

Ambiente cultural.- Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

Ambiente de mercadotecnia.- Participantes y fuerzas ajenas a la mercadotecnia que influyen en la capacidad de administración de la misma para desarrollar y sostener tratos exitosos con los clientes meta.

Ambiente económico.- Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor.

Ambiente natural.- Recursos naturales que los comerciantes necesitan para su producción o aquellos que se ven afectados por las actividades comerciales.

Ambiente político.- Leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de determinada sociedad y los limitan.

Ambiente tecnológico.- Fuerzas que producen nuevas tecnologías, nuevos productos y oportunidades de mercado.

Calidad del producto.- Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.



Canal de distribución (canal de mercadotecnia).- Conjunto de compañías o individuos que adquieren derechos, o ayuda a transferirlos, respecto de un bien o servicio en su paso del productor al consumidor o usuario industrial.

Canal de distribución convencional.- Canal que consiste en uno o más productores independientes, mayoristas y minoristas, quienes libremente buscan maximizar sus utilidades respectivas, aon a costa de los beneficios del sistema en su conjunto.

Competencia monopólica.- Mercado en el que muchos compradores y vendedores comercian en un rango de precios, más que en un mercado con un solo precio.

Competencia oligopólica.- Mercado en el que hay pocos vendedores muy sensibles a las estrategias de fijación de precios y mercadotecnia de los otros.

Competencia pura.- Mercado en que muchos compradores y vendedores comercian de manera uniforme, ningún comprador o vendedor influye mucho en el precio del mercado en ese momento.

Concepto de mercadotecnia.- Enfoque de administración de mercadotecnia que sostiene el logro de objetivos organizacionales depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados objetivos y de la satisfacción de los mismos de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

Control de utilidades.- Evaluación y medidas correctivas que garantizan la utilidad de diversos productos, territorios, grupos de consumidores, canales comerciales y situaciones.

Control del plan anual.- Evaluación y medidas correctiva para asegurarse de que la compañía logra las ventas, ganancias y otras metas establecidas en su plan anual.



Control estratégico.- Análisis crítico de la eficacia mercadotécnica global de una empresa.

Costo de los bienes vendidos.- Costo neto de todos los bienes por una compañía durante un período determinado.

Costos fijos (indirectos).- Costos que no varían con el nivel de la producción o las ventas.

Costos totales.- Suma de los costos fijos y variables en un nivel determinado de la producción.

Definición de la misión.- Declaración del propósito general de la organización, esto es lo que la misma desea lograr en el contexto global.

Demanda derivada.- Demanda organizacional que en última instancia proviene (o deriva) de la demanda de bienes de consumo

Demanda inelástica.- Demanda total de un producto que no se ve muy afectada por cambios de precios, especialmente a corto plazo.

Desarrollo de estrategia de mercadotecnia.- Diseño de una estrategia de mercadotecnia inicial para un nuevo producto basado en el concepto asociado al mismo

Desarrollo de nuevos productos.- Desarrollo de productos originales, mejoras en un nuevo producto o modificaciones en el mismo, y nuevas marcas desarrolladas por la sección de investigación y desarrollo de la propia compañía.

Desarrollo del mercado.- Estrategia de crecimiento de una compañía por la identificación y desarrollo de nuevos segmentos del mercado para productos que la compañía tiene en ese momento.



Desarrollo del producto.- Estrategia de crecimiento de una compañía ofreciendo productos modificados o nuevos a los mismos segmentos del mercado; desarrollo del concepto del producto en un producto físico para garantizar que la idea puede convertirse en un producto viable.

Desarrollo paralelo del producto.- Enfoque de desarrollo de nuevos productos en el que varios departamentos de la compañía trabajan en estrecho contacto sobreponiendo las etapas del proceso de desarrollo del producto para ahorrar tiempo e incrementar la eficiencia.

Desarrollo secuencial del producto.- Enfoque de desarrollo de nuevos productos en el que un departamento de la compañía trabaja de manera individual hasta completar su etapa del proceso antes de pasar el nuevo producto al siguiente departamento y etapa.

Estrategias de extensión de marca.- Estrategia según la cual se lanza un producto nuevo modificado con una marca que ya ha sido probada exitosamente.

Estrategia de mercadotecnia.- Lógica de comercialización en virtud de la cual una empresa espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. La estrategia consta de estrategias específicas de mercados meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadeo.

Elasticidad del precio.- Medición de la respuesta de la demanda ante los cambios de precio.

Fijación de precios con costo agregado.- Aumento estándar al costo del producto.

Fijación de precios de la línea de productos.- Fijación de las etapas de precios entre varios productos de una línea basándose en las diferencias del



costo entre ellos, la evaluación de las diferentes características por los clientes y por precios de los competidores.

Fijación de precios de productos accesorios.- Determinación de precios de productos accesorios a fin de hacer más competitivo el precio del producto principal.

Fijación de precios cautivos.- Determinación de precios de productos que deben utilizarse en conjunción con un producto principal, como navajas de rasurar o películas para cámaras.

Fijación de precios diferenciada.- Venta de un producto o servicio a dos o más precios aunque la diferencia entre éstos no se base en diferencias de costo.

Fijación de precios FOB en el origen.- Estrategia geográfica de precios según la cual los bienes se cargan francos a bordo (FOB, por sus siglas en inglés) con la empresa transportista y el cliente paga el flete de a fábrica a su destino.

Fijación de precios por paquete de productos.- Combinar varios productos y ofrecerles a precio reducido.

Fijación de precios por penetración de mercado.- Determinación de un precio bajo para un nuevo producto con el fin de atraer una gran cantidad de compradores y una considerable participación en el mercado.

Fijación de precios por propuesta sellada.- Fijación de precios basada más en la idea de la compañía sobre cómo fijan los precios los competidores, que en sus propios costos o en la demanda.

Fijación de precios por reducción de mercado.- Determinación de un precio alto para un nuevo producto a fin de extraer el máximo de beneficios de



aquellos segmentos que estén dispuestos a pagar el alto precio; la empresa realiza menos ventas pero con mayor beneficio relativo.

Fijación de precios por zona.- Estrategia geográfica de fijación de precios en la que la compañía determina dos o más zonas; todos los clientes de una pagan el mismo precio total, que es más elevado en zonas más lejanas.

Fijación de precios promocionales.- Fijación temporal del precio de un producto por abajo del precio de lista y algunas veces incluso por abajo del costo para incrementar las ventas a corto plazo.

Fijación de precios psicológica.- Enfoque de fijación de precios que toma en consideración el aspecto psicológico de los precios y no simplemente el económico. El precio se utiliza para decir algo sobre el producto.

Fijación de precios según el valor observado.- Fijación del precio de acuerdo con la apreciación que del valor haga el comprador, más que de acuerdo con los gastos del vendedor.

Fijación de precios según las utilidades.- Fijación del precio para cubrir los costos de producción y comercialización de un producto más las utilidades netas.

Fijación de precios según los precios del momento.- Fijación de precios basada sobre todo en los precios de la competencia, más que en los costos de la empresa o la demanda.

Fijación de precios sin pérdidas ni ganancias.- Establecer un precio para recuperar los costos de fabricación y comercialización de un producto.

Fijación uniforme de precios por entrega.- Estrategia geográfica de fijación de precios en el cual una compañía pone el mismo precio más el flete a todos los clientes, independientemente de su localización.



Hipermercados.- Grandes tiendas que combinan ventas al menudeo en supermercado, descuento y bodega; además de alimentos venden muebles, prendas de vestir y muchos otros artículos.

Matriz de crecimiento y participación .- Instrumento utilizado en la planeación estratégica para clasificar las unidades de negocios estratégicos de una compañía en función de la tasa de crecimiento del mercado y su participación en éste.

Mercadotecnia.- Proceso social y empresarial en virtud del cual tantos individuos como grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la producción y el intercambio de productos y valores en su interacción con otros.

Mercadotecnia con sentido de misión.- Principio de mercadotecnia ilustrada que sostiene que una compañía debe definir su misión en términos sociales amplios, más que en los términos del producto.

Mercadotecnia concentrada.- Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía busca una gran participación en uno o algunos de los submercados.

Mercadotecnia de plaza.- Actividades tendientes a la creación, mantenimiento o cambio de actitudes o comportamiento respecto de plazas específicas.

Mercadotecnia de valores.- Principios de mercadotecnia ilustrada que sostiene que una compañía debe colocar la mayor parte de sus recursos en inversiones de creciente rendimiento.

Mercadotecnia diferenciada.- Estrategia de cobertura del mercado en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofrecimientos para cada uno.



Penetración de mercado.- Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar el producto en absoluto.

Planeación estratégica.- Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

Posicionamiento del producto.- Forma en que los consumidores definen los atributos importantes de un producto; lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de productos competitivos.

Posicionamiento en el mercado.- Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores objetivo un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia. Se trata de formular un posicionamiento competitivo del producto, y una mezcla de mercadotecnia detallada.

Preacercamiento.- Etapa del proceso de venta en la que el vendedor se informa tanto como sea posible acerca del probable cliente antes de visitarlo.

Precio.- Cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Segmentación de mercado.- Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.



Ventaja competitiva.- Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.

Ventas automáticas.- Ventas mediante máquinas vendedoras.

Ventas brutas.- Monto total que una compañía carga a sus clientes por la mercancía adquirida durante un período determinado.