

## ITSON Y WHOLE FOODS: OPORTUNIDAD DE COMERCIALIZAR PRODUCTOS SONORENSES HACIA MERCADOS INTERNACIONALES

**Mtra. Jesús Nereida Aceves López\***

**Mtra. María Elvira López Parra\*\***

**Mtra. Nora Edith González Navarro\*\*\***

El interés por consumir productos naturales hoy en día es de vital importancia, ante ello cada vez más, se instalan empresas bajo ese concepto “*productos naturales*”, situación que los lleva a buscar proveedores que les ofrezcan productos bajo esas condiciones, tal es el caso de la cadena de supermercados “Whole Foods”, quienes se iniciaron a principios de los años 80’s, esta cadena cuenta actualmente con 191 establecimientos distribuidos en Reino Unido, Canadá y Estados Unidos.

Maneja productos de mariscos, tienda de comestibles, carnes y aves de corral, panadería, alimentos preparados y abastecimiento, cerveza, vino, queso, productos florales y productos de la casa.

La filosofía de esta organización es ofrecer productos altamente saludables y de excelente calidad. La calidad y sanidad de cada uno de los productos ofrecidos por esta organización es examinada y evaluada promoviendo la venta de alimentos libres de preservativos artificiales, promueven el consumo de alimentos producidos orgánicamente.

Es así como inicia su cadena de valor exclusivamente en alimentos, obteniendo sus productos en su localidad y mercados externos. La filosofía de Whole foods establece que todos sus participantes son sumamente importantes para la elaboración y entrega de su producto, es decir ellos generan condiciones ideales que permiten que el producto sea altamente natural y saludable, esto se debe a que buscan como proveedores a personas y/o empresas sumamente comprometidas con su función.

Esta cadena de valor que *Whole foods* establece, se identifica como un contexto de ganar-ganar, es decir por una parte se generan productos bajo estándares de calidad por otro lado se apoya a los productores de sobre una base local, se crea una red de responsabilidad entre todos los participantes, de tal forma que se

---

\* Contadora Pública, Maestra en Docencia e investigación educativa por el ITSON, maestra investigadora de tiempo completo del mismo instituto, adscrita al departamento de Contaduría y Finanzas.

\*\* Licenciada en Contaduría Pública y Maestra en docencia e investigación educativa por el Instituto Tecnológico de Sonora, Maestra investigadora de tiempo completo del mismo instituto, Consultor Certificado.

\*\*\* Contadora Pública Maestra en Administración y finanzas, Maestra de Tiempo Completo, Investigadora del Departamento de Contaduría y Finanzas, Consultor Certificado.

apoyan los bancos del alimento, acontecimientos de la vecindad que patrocinan, compensaciones a los miembros del equipo para el trabajo del servicio de comunidad, y contribuyendo por lo menos cinco por ciento de beneficios netos totales no-para-benefician organizaciones.

Esta compañía es considerada por muchos como un negocio social responsable que busca el crecimiento no solo de su propia compañía sino de todos aquellos que le suministran sus productos.

La globalización y la apertura comercial representa para México dos retos: por una parte oportunidades de generar estrategias que permitan la elaboración y comercialización de productos bajos estándares de calidad internacional de todos sus sectores, por otro lado el desmantelamiento o desaparición de varios sectores.

Es así como las organizaciones e incluso las instituciones de educación superior se dan a la tarea de tomar esto como una oportunidad de generar estrategias que permitan al país su desarrollo y crecimiento económico.

Ante esto el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) quien siempre se ha caracterizado por ser una universidad comprometida con su misión, planea y desarrolla proyectos estratégicos con impacto social, es así como se lleva a cabo el planteamiento del Centro de inteligencia de Negocios (CIN) cuyo objetivo es disponer de un área que:

- Aborde todo lo relacionado a procesos y mercados internacionales.
- Que responda a las necesidades de los sectores gubernamental, productivo, educativo y social.
- Que apoye a la reconversión de la sociedad.
- Que administre proyectos de impacto social.
- Que propicie la exportación de productos y servicios con mercados internacionales.

Es este último punto que el centro deberá participar activamente con el sector empresarial, analizando su situación actual respecto a su empresa y su producción para establecer la situación ideal que es la comercialización de productos en mercados internacionales.

En el estado de Sonora, existe gran producción de productos agropecuarios entre los cuales se encuentra una fruta por demás exquisita; la sandía, no se sabe con exactitud si este fruto es proveniente de África o de India, lo que si esta totalmente comprobado es que es uno de los frutos mas dulces, frescos y jugosos, por lo que es uno de los más predilectos sobre todo en épocas de calor.

Para el cultivo de la sandía se requieren de suelos arenosos, profundos y fértiles, es una planta muy sensible a las bajas temperaturas, por lo que se requieren

temperaturas arribas de los 10 grados, siendo Sonora uno de los principales productores, en promedio el 30% del cultivo es sandía.

Para el desarrollo de este trabajo se establece como producto de exportación la sandía triploide (sandía sin semilla), dirigido al mercado meta Estados Unidos a la cadena de empresas de Whole Foods, específicamente la localizada en la Cd. de Phoenix Arizona.

**Análisis foda para comercializar sandía en la empresa whole foods de Phoenix, Arizona.**

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ México es el segundo productor mundial de sandía.</li> <li>✓ Contando Sonora con tres municipios que la cultivan, lo que lo hace el principal productor nacional.</li> <li>✓ Condiciones naturales favorables para la producción hortícola.</li> <li>✓ La participación de la universidad para apoyo de estos productos poniendo a su disposición, tecnología, capital humano e infraestructur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechar los beneficios del TLCAN y aprovechar la cercanía con el principal mercado internacional EU.</li> <li>✓ El consumo de la sandía ocupa en estados unidos el tercer lugar de preferencia del cliente.</li> <li>✓ Crecimiento del mercado nacional e internacional , debido al crecimiento poblacional y su preferencia.</li> <li>✓ Organización de productores para mejorar la operatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto costo de la semilla, no hay programas nacionales de producción de semillas certificadas.</li> <li>✓ Falta de organización de los productores, la asociación no ha logrado evitar que haya diferencias en la operatividad de estos productores.</li> <li>✓ Existencia de brecha económica entre el productor y el consumidor, ello debido a la fuerte participación de los intermediarios quienes son los que se llevan gran parte de la ganancia</li> <li>✓ La siembra de este fruto requiere de nuevas técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La presencia de plagas.</li> <li>✓ Pequeños productor es venden su producto al mejor postor.</li> <li>✓ Faltan programas de apoyos de opciones y requerimientos de nuevos mercados.</li> <li>✓ Rechazo del producto en otros mercados debido a la inadecuada selección y empaque del producto.</li> <li>✓ Escasez de agua.</li> <li>✓ Escasa transferenci</li> </ul>

<p>a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidad de tierra para el cultivo.</li> <li>✓ Disponibilidad de un mercado interno.</li> <li>✓ Ya se han realizado exportaciones hacia Estados Unidos.</li> </ul>	<p>de las organizaciones actuales, para acceder a mejores beneficios financieros de instituciones que las apoyan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtención de valor agregado del productor, al contar con infraestructura que le permita someter a su producto a un proceso de selección y empaque.</li> <li>✓ Posibilidad de incrementar el rendimiento a través del uso de nueva tecnología.</li> <li>✓ La sandía es un fruto con alto contenido nutritivo, lo cual permite que sea considerada y consumida por los clientes de este tipo de empresas.</li> <li>✓ La siembra</li> </ul>	<p>de cultivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconocimiento del uso de nuevas tecnologías.</li> <li>✓ Ausencia de fuentes de apoyos financieros para productores no organizados.</li> <li>✓ El uso de ciertos insecticidas en el control de plagas.</li> <li>✓ Falta de apoyos financieros a productores no organizados.</li> <li>✓ Baja capacidad de inversión, limitando su expansión y acceso a otros mercados.</li> <li>✓ Desconocimiento de ofertas en nuevos mercados.</li> </ul>	<p>a de tecnología, propiciada por la poca difusión de la misma, aspecto que propicia el poco uso o adopción por este sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precios de insumos cotizados en dólares</li> <li>✓ Se requieren de nuevas instituciones que apoyen la producción primaria y los enlaces con los diferentes mercados.</li> <li>✓ El mercado externo se ve obligado a reducir su consumo en casos de recesión, se refuerza su mercado interno y se disminuye su importación.</li> <li>✓ Políticas de proteccionismo diferentes entre EU. Y México</li> </ul>
---	---	---	---

	<p>de la sandía triploides, que es la que no tiene semilla y propicia su consumo por su practicidad al consumirla.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ La siembra se realiza con fines de exportación, lo que permite que el producto cumpla con estándares de calidad.</li><li>✓ La cosecha de este producto se hace en el mes de Diciembre, período donde los precios están bien ubicados.</li><li>✓ Actualmente el gobierno está otorgando apoyos financieros para el sector hortícola.</li><li>✓ Exportar su producto directamente sin intermediarios.</li><li>✓ La</li></ul>		respecto a este producto.
--	---	--	---------------------------

	<p>universidad Realizar programas para productores y ofrecer los servicios del centro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colocar el producto en una cadena de empresas cuyo lema es el consumo de productos sanos, ofrecerá a estos productores ser reconocidos bajo este concepto.</li> <li>✓ Establecer la comercialización con un cliente que trabaja bajo estándares de calidad.</li> <li>✓ Desarrollar la organización de estos productores en las cadenas productivas.</li> </ul>		
--	--	--	--

Actualmente uno de los productores de sandía del valle del yaqui exporta hacia Estados Unidos, pero lo hace a través de intermediarios quienes son los que se llevan gran parte de las ganancias, en plática sostenida con el productor comenta que no tiene conocimiento de las empresas a las que llega el producto, por lo que se percibió interesado en dos cosas: comercializar su producto directamente a la empresa, y poder ofrecer su producto a una empresa que maneja productos de sanidad, lo cual sin duda impactará favorablemente en su organización.

## **Sinergias detectadas.**

Al estar desarrollando este trabajo y especialmente en el producto de la sandía, he podido identificar la sinergia directa con otros proyectos estratégicos institucionales que actualmente se están desarrollando a la par que el Centro de Inteligencia de Negocios, tal es el caso del Centro de Transferencia de Tecnología (CET 910), cuya misión es la transferencia de tecnología, donde uno de los sectores con los que participarán será el hortícola, donde están promoviendo entre otros, el desarrollo de tecnología de riego en goteo tecnología que requieren utilizar los productores de sandía, para impactar en su rendimiento, sin duda alguna el CET910, tendrá una participación activa con este sector.

Así mismo considero que puede participar el Parque de agronegocios, quienes están integrando empresas de carácter alimentario donde a través de servicios compartidos establecerán alianzas para tener su cadena de valor y así poder desarrollar productos bajo estándares de calidad competitiva hacia mercados internacionales.

Este productor sin duda alguna tiene una ventaja en su producto, ya que actualmente está exportando su producción hacia Estados Unidos, ello le da mayor oportunidad de poder ofrecer este producto a la empresa Whole foods, quien adquiere productos naturales y de calidad.

## **Cadena de valor**

Anteriormente los productores hortícolas por si solos podían realizar su cultivo, cosecha, selección, distribución y comercialización de sus productos, sin embargo en este nuevo entorno global y tan competitivo, es indispensable que su cadena de valor sea conformada por otros actores, de tal forma que puedan ofrecer productos oportunos, con calidad y valor para sus clientes.

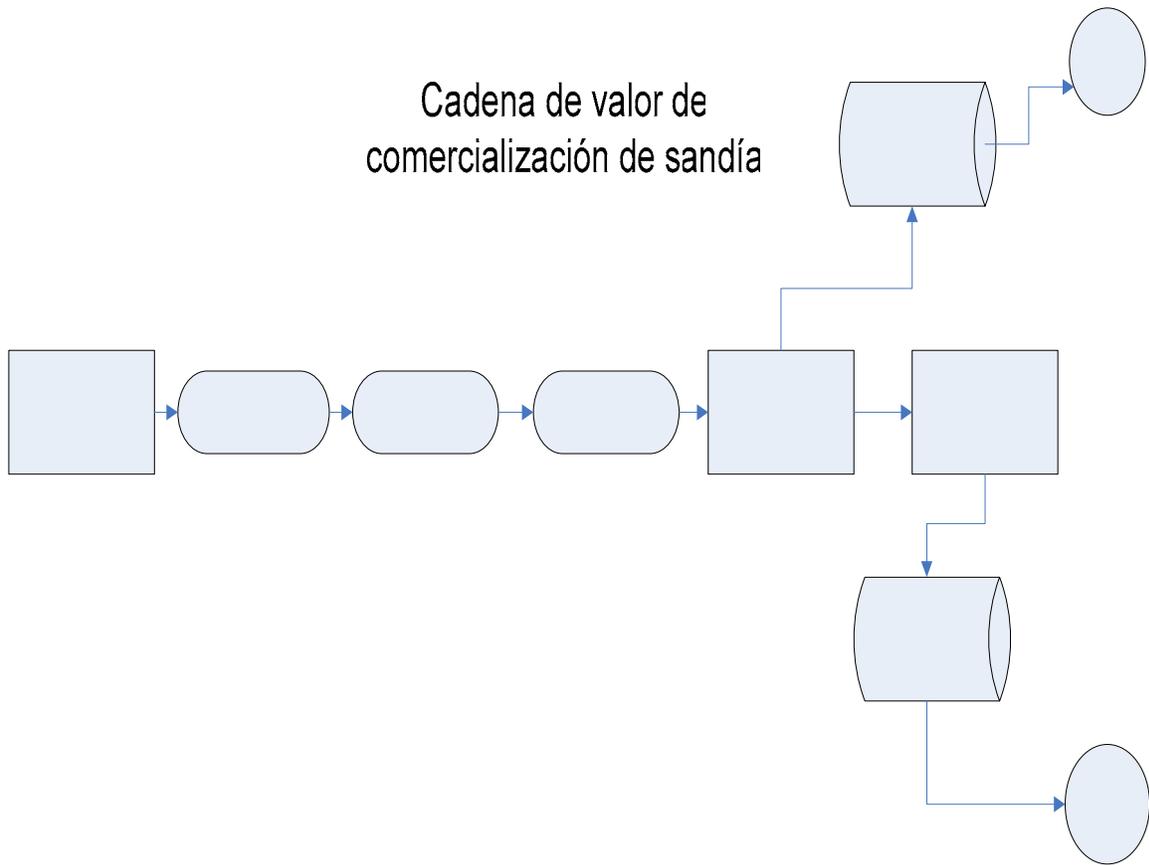


Figura 1. cadena de valor de comercialización de sandía

Producción

Cosecha

Post-cosecha

Selección  
empaque  
almacenamiento

El **plan de acción** propuesto a estos productores para el desarrollo de sus primeras ventas sería:

Acción Implantada	Plan de Acción					Beneficios	
	Acciones programadas	Plazos			Responsable	Fecha limite	Impacto cualitativo: Entregable
		C	M	L			
1.- Identificación y análisis del mercado con el cual se pretende comercializar el producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de mercado existente.</li> <li>Análisis de mercado potencial.</li> <li>Posicionamiento y segmentación del mercado.</li> </ul>	X			Empresario	Junio 2007	Plan de mercado
2.- Identificación y análisis de los requerimient os y especificacio nes de los productos que maneja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los países que consumen o adquieren el producto.</li> <li>Identificación de las posibles empresas que consumen o adquieren el producto.</li> <li>Identificación de los requerimientos que el cliente potencial tiene establecidos para la adquisición de sus productos</li> </ul>	X			Empresario	Junio 2007	Determinación de requerimientos de calidad, producción del producto a exportar.

<p>3.- Análisis interno de su producto de acuerdo a los requerimientos establecidos por el mercado meta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las condiciones de su producción, de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente potencial.</li> <li>• Análisis de su estructura organizativa para cuestión de trámites administrativos de la empresa.</li> <li>• Análisis y evaluación de la calidad de su producto de acuerdo a los requerimientos del cliente potencial.</li> <li>• Revisión de los canales de distribución y empaque para el producto.</li> <li>• Análisis de canales y costos de distribución.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p>X</p> <p></p> <p></p>	<p>Empresario</p>	<p>Junio 2007</p> <p>A Octubre de 2007.</p>	
<p>4.- Análisis y reglamentación en cuestión de aranceles y normatividad del país al que pertenece el mercado meta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reglamentación y normatividad arancelaria de acuerdo al país meta.</li> <li>• Requerimientos de acuerdo al agente aduanal.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>Empresario</p>	<p>Noviembre a Diciembre 2007.</p>	<p>Documento que contenga toda la normatividad y reglamentación arancelaria respecto al producto que se pretende comercializar.</p>

<p>5.- Contacto con el representante de la empresa de su mercado meta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con el dueño o representante (cliente potencial).</li> <li>Elaboración de manual de presentación y degustación del producto.</li> </ul>		X		Empresarios	Febrero 2008	Agenda de visita y demostración del producto ante el cliente potencial.
<p>6.- Negociación y comercialización del producto hacia el mercado meta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso de producción (tamaño, color, peso, medidas y tipo del producto).</li> <li>Canales de distribución seleccionados.</li> <li>Fechas de entrega</li> <li>Forma de pago</li> </ul>		X	X		Marzo a Diciembre de 2008	Modelo de Negociación y comercialización hacia mercados internacionales.
<p>Programa de seguimiento y mejora en el proceso de exportación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas que permitan evaluar el grado de satisfacción del cliente.</li> <li>Sistemas de comunicación empresa y cliente para agilizar la comercialización del producto.</li> <li>Seguimiento de quejas y sugerencias.</li> </ul>		X	X	Empresario	Enero a Diciembre de 2008	<p>Documento que muestra los resultados del servicio realizado.</p> <p>Documento de seguimiento y evaluación en la comercialización del producto.</p>

## **Orientación del proyecto para aprovechar la oportunidad**

Al presentar el plan de acción de este empresario, como participante en el proyecto “Centro Transpacífico”, identifiqué intervenciones o actividades que como mercado de inteligencias se pudiera apoyar a estos productores, como son:

- ✓ Asistencia técnica y administrativa para los procesos de exportación  
Identificación de nuevos mercados.
- ✓ Programa de seguimiento en los procesos de exportación del empresario.
- ✓ Búsqueda de mercados para la comercialización de sus productos para incrementar el volumen de ventas y sus utilidades.
- ✓ Programa de acompañamiento para el desarrollo de sistemas tecnológicos donde el empresario pueda ofrecer sus productos de manera rápida (on line) a otros lugares del mundo.
- ✓ Búsqueda de nuevos mercados para contar con un abanico de oportunidades para los empresarios.
- ✓ Alianzas con organismos externos que apoyen a las empresas que exportan.
- ✓ Alianzas con organismos internos de la institución que pueden ofrecer servicios a nuestros clientes.
- ✓ Identificar el producto del sector alimenticio mas viable para su exportación.
- ✓ Aplicación de diagnóstico para conocer la situación actual respecto a la exportación, sus productos, mercados, competencias, certificación y apoyos financieros

## **Conclusiones:**

La oportunidad para la exportación de la sandía producida en el estado de Sonora, está presente, considerando que éste producto es de gran aceptación en el mercado de Estados Unidos.

Es indispensable que cualquier empresario que desee comercializar sus productos a mercados internacionales, conozca de manera clara los requisitos que establece el mercado meta, a fin de que se realice un autodiagnóstico que le permita tener una evaluación completa de la situación en la que se encuentra su empresa y así establecer su capacidad de exportación, determinando su producción, estructura organizativa, estándares de calidad, recursos financieros y conocimiento de normatividad legal y arancelaria tanto del país de origen como destino.

En el caso de la sandía, se tienen antecedentes que este producto actualmente se está exportando al mercado internacional, sin embargo esto se realiza a través de intermediarios, quienes se llevan gran parte de las ganancias, aspecto que será liberado al 2008.

Es importante que los productores establezcan contacto directo con las empresas que adquirirán sus productos lo que les permitirá obtener mejores ganancias y estarán en posibilidad de dar un mejor seguimiento de la satisfacción de su cliente.

Considero que Whole foods es una muy buena oportunidad para estos productores, ya que este producto por su sabor, textura, producción, duración y la experiencia en el proceso de exportación les facilitará un poco más esta comercialización.

Otra oportunidad es por la cercanía geográfica que existe, la comercialización es Sonora y Phoenix Arizona, pues se ha pensado específicamente en la tienda colocada en esa zona.

De igual forma es imperativo analizar la posición y situación de la empresa productora respecto a la situación actual en la que se encuentra y la situación ideal a la que aspira, para poder cumplir con la exportación.

## **Bibliografía**

**Bernardez, Mariano**, *Desempeño organizacional, conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas empresas*, edit. Authorhouse, 2007.

**Bernardez Mariano**, *Tecnología del desempeño Humano, conceptos herramientas para empresarios y directivos*, edit. Authorhouse, 2006.

**Cadena agroalimentaria de sandía,**

<http://www.snitt.org.mx/pdfs/demanda/sandia.pdf>, consultada el día 8 de Junio de 2007.

**Cadena de cultivo de sandia,**

[http://www.magfor.gob.ni/servicios/descargas/estudios\\_Mercado/Mercado\\_sandia.pdf](http://www.magfor.gob.ni/servicios/descargas/estudios_Mercado/Mercado_sandia.pdf) , consultada el día 9 de Junio de 2007.

**Expocasa Interactive S.L., conoce y cultiva la sandía,**

[http://tusplantas.com/jardin/huerto/index.cfm?pagina=jardin\\_huerto\\_004\\_004](http://tusplantas.com/jardin/huerto/index.cfm?pagina=jardin_huerto_004_004)  
Consultada el día 11 de Junio de 2007

**.Márgenes de comercialización de sandía en sonora,**

<http://www.siea.sagarpa.gob.mx/modelos/margenes/noviembre02/sandia.htm>

Consultada el día 10 de Junio de 2007.

**Salomon Moreno Medina**, Cesar A. Hernández Barraza, 2006, Revista Mexicana de agronegocios. Ed. Alfredo Aguilar Valdés y Agustín Cabral Martel, tercera época, año , vol.18, Enero-Julio 2006, Torreón Coahuila, México

**Valdez, L. A.** (1992) Producción de hortalizas. Editorial Limusa, México, D.F.

**La imagen agropecuaria ,visión del campo y los agronegocios: Refresca sandía exportaciones**

[http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id\\_sec=21&id\\_art=27&id\\_ejemplar=1](http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id_sec=21&id_art=27&id_ejemplar=1), consultado el día 5 de junio de 2007

