



Exportar Vainilla a Estados Unidos

C28-10-017

Consuelo Sandoval, la directora general de la empresa CONSAN, había vendido jarabes de vainilla utilizados como saborizantes de pasteles, postres, dulces y helados, desde 1996 en zonas turísticas como Puerto Vallarta y Cancún en México. Los productos se vendían a turistas de Estados Unidos, tenían calidad para ser exportados de acuerdo a las investigaciones realizadas por Consuelo y su empresa tenía un 30% de capacidad instalada en producción sin utilizar, por lo que vio la oportunidad de comercializarlos en ese país.

Cancún, fue afectado por un huracán que deprimió la llegada del turismo extranjero, causando una caída de ventas para la empresa del 36% en el 2005. Ante esta situación, a principios del año 2006, Consuelo solicitó apoyo a asesores en el campo del comercio internacional y nacional a través de los programas de asesoría técnica del Fondo Jalisco (FOJAL), para que le hicieran un estudio sobre la viabilidad de exportar el jarabe de vainilla al mercado de los EU, así como identificar los medios de exportación idóneos.

Los asesores en exportación designados por parte de Fondo Jalisco, fueron Paulina y Conrado que acordaron con Consuelo que los resultados de la asesoría deberían presentarse en los primeros días del mes de junio del 2006, la decisión final la tomaría Consuelo con base en la información proporcionada por los asesores. Ella se preguntaba ¿Qué aspectos esenciales deberían analizar Paulina y Conrado para determinar la forma más viable de exportar la vainilla de CONSAN a Estados Unidos?

Antecedentes de CONSAN

CONSAN es una microempresa que desde su fundación elaboró como su producto principal el jarabe de vainilla, cuya marca era vainilla Azteca en dos modalidades: clara y oscura y maquilaba jarabe de vainilla para otras empresas; posteriormente, incorporó otra marca: Tlilxochitl, un jarabe con presentación y calidad superior en cuanto a la materia prima, buscando con este producto abarcar nuevos mercados en zonas turísticas. Las ventas de la empresa a partir del año 2000 habían tenido un incremento anual del 20%

Este caso fue escrito por la profesora Nora Patricia Larios Canale con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo. México, Zapopan, Jalisco 45140, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

aproximadamente, pero en 2005 tuvieron una importante disminución como consecuencia del desastre natural en Cancún.

En cuanto a su organización interna, esta empresa contaba en su estructura con las áreas de administración, producción, contabilidad y finanzas, teniendo un total de ocho empleados, seis de ellos laboraban en el área de producción. Contaba además con tres distribuidores en las siguientes zonas: Puerto Vallarta, Cancún y Sonora.

CONSAN tenía cuatro competidores de los cuales, dos ya estaban exportando, y este hecho acerca de que su competencia ya lo estuviera haciendo fue uno de los factores que consideró Consuelo para ver la posibilidad de exportar sus productos. sin embargo, ninguno de sus competidores locales se acercaba a la calidad que CONSAN tenía en sus productos según había investigado la dueña quien era química en fermentaciones industriales.

Respecto al mercado, Consuelo se había fijado como meta lograr un mayor crecimiento a través de encontrar nuevas zonas donde vender los productos y esto fue un factor importante que influyó en la decisión de exportar la vainilla. El otro factor determinante para exportar era que el jarabe de vainilla contaba con los estándares de calidad para ser exportado de acuerdo a pruebas que había hecho Consuelo con clientes norteamericanos interesados en el producto.

Productos de CONSAN y puntos de venta

La empresa manejaba los siguientes productos: Vainilla natural, extracto natural, vainilla artificial, crema humectante, sazónador. Los productos de mayor demanda eran precisamente las vainillas en sus diversas modalidades. Estos productos se vendían en botellas de vidrio y *pet*¹ en las presentaciones de 125 ml., de 250 ml., de 500 ml., y de un litro.

Los productos eran distribuidos a lugares de afluencia extranjera, sobre todo visitanes de Estados Unidos: Cancún, Mazatlán, Puerto Vallarta, Ensenada, Cabo San Lucas y Tijuana. Pero Cancún era una de las plazas de donde CONSAN recibía la mayor cantidad de pedidos y era una de las entradas principales de ingreso ya que las ventas en esa zona representaban el 75% del total de ventas de la empresa, pero a raíz del desastre acontecido por un huracán que arrasó varias edificaciones, hoteles y casas en el año 2005, hubo una fuerte disminución de ventas (ver **Figura 1**).

Por otro lado, debido a la calidad de los productos, la empresa había tenido contacto con clientes extranjeros mediante correo electrónico, los cuales se interesaban en sus productos desde diversos lugares de Estados Unidos como Nueva York, Colorado, Kentucky, California, Missisipi y hasta de otros países como Canadá.

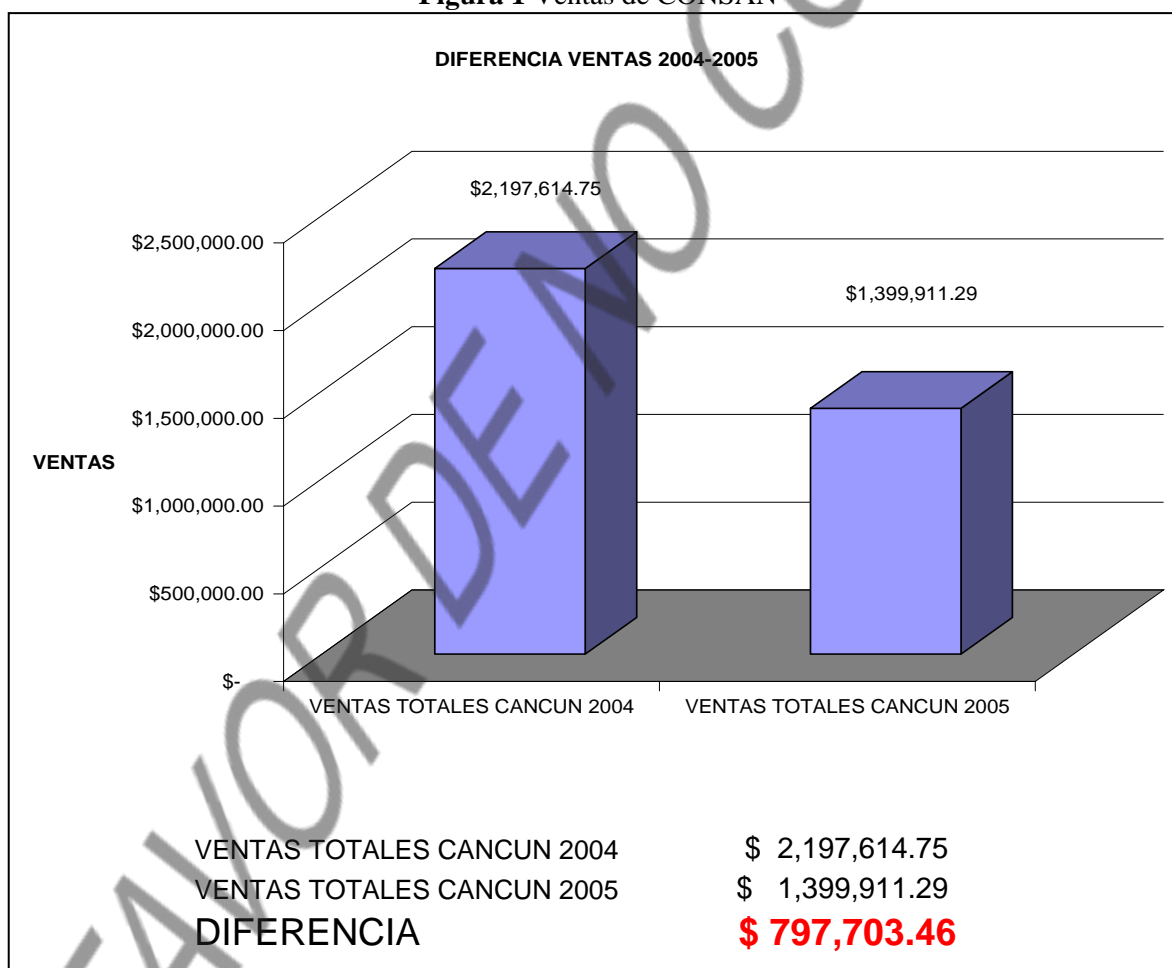
El principal medio utilizado por la competencia para promover sus productos en el extranjero era mediante páginas electrónicas a través de las cuales estaban en contacto con clientes norteamericanos principalmente, esto debido a la costumbre de los estadounidenses de realizar operaciones comerciales en línea. De este hecho Consuelo consideró la importancia de tener una página Web para promover los productos de CONSAN tanto a nivel nacional como internacional.

¹ material indestructible similar al plástico

Otro dato que reveló a Consuelo la oportunidad de exportar fue el hecho de que las exportaciones de vainilla hacia Estados Unidos se incrementaron en 118,939 dólares en el año 2005 con relación al año anterior. Este dato le fue proporcionado por los asesores en comercio internacional de FOJAL.

Consuelo Sandoval decidió explorar el mercado estadounidense, pero no tenía la suficiente información para tomar decisiones importantes como: si su producto tenía todos los requisitos para exportación, si su planta de producción tenía los estándares de calidad bien determinados para evitar defectos en los productos, cuáles serían los medios para promocionar sus productos con clientes estadounidenses, cuáles serían los canales idóneos para exportar considerando la infraestructura de la empresa, costos y contactos.

Figura 1 Ventas de CONSAN



Fuente. Registros de ventas de la empresa CONSAN. (Determinados en pesos mexicanos)

Consuelo decidió solicitar asesoría con la finalidad de identificar posibilidades para promocionar y exportar los productos de vainilla de CONSAN a los Estados Unidos; cubrió los requisitos ante el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) y accedió a la asesoría en el mes de febrero del 2006, se presentaron en su empresa un equipo de cuatro personas: Nora Larios como responsable de la coordinación de la intervención, Conrado Calderón y Paulina Castro como asesores en comercio internacional, y Eduardo Navarro como asesor en aspectos de producción.

FOJAL era un fideicomiso creado por el gobierno del estado de Jalisco para atender de manera integral a la micro, pequeña y mediana empresa, este organismo ofrecía servicios de financiamiento, asesorías, capacitación y consultoría. Tenía personal de tiempo fijo y además contrataba los servicios de profesionistas especializados en diversas áreas como: ingeniería industrial, administración de empresas, comercio internacional, ingeniería en alimentos, y finanzas entre otras, para atender las diversas necesidades de las empresas acreditadas a FOJAL. La contratación de dichos profesionistas era por proyecto y bajo esta modalidad fue conformado el equipo asesor que intervino en la empresa de Consuelo.

Los requisitos básicos que al igual que CONSAN debían cubrir las empresas para acceder a los servicios de FOJAL era la acreditación de este organismo, es decir, que estuvieran bajo un programa de financiamiento, que fueran al corriente en los pagos y que realizaran una solicitud formal del servicio solicitado y una carta que explicaría los motivos de esta solicitud.

El equipo asesor recopiló información sobre la situación de CONSAN, encontrando los siguientes datos importantes:

- CONSAN había tenido contacto con algunos clientes norteamericanos a través del correo electrónico.
- CONSAN no contaba con una página Web que sirviera para promocionar sus productos y como medio de contacto con clientes tanto nacionales como extranjeros.
- La competencia ya estaba exportando.
- La empresa no contaba con una persona para establecer contactos en el extranjero; la directora, Consuelo, no tenía conocimiento sobre los procesos de exportación.
- En cuanto a la asesoría en producción, un aspecto que podía afectar la exportación de productos, era que el llenado y etiquetado de las botellas no era uniforme, y tampoco existían los suficientes controles para determinar la uniformidad en el sabor y olor de todos los productos.
- Faltaba control para verificar la uniformidad en las materias primas de los proveedores, generando esto diferencias en el producto final.

En cuanto a la asesoría de producción, Eduardo se dio a la tarea de orientar acciones que lograrían un llenado de botellas mas uniforme, ya que de acuerdo al estudio que realizó encontró que del 100% de las botellas utilizadas en el muestreo ninguna contenía el líquido que las etiquetas mencionaban; al resolver lo anterior el etiquetado mostraría información fidedigna. Para evitar la variabilidad asesoró a la empresa en la compra de una máquina llenadora de envases y elaboró un manual para utilizarla.

Desarrolló además un manual de procedimientos para llenado el cual incluía un formato de control, diagramas de flujo e imágenes en puntos críticos del área de llenado para mejorar la calidad en cuanto a uniformidad de la mezcla de vainilla y del llenado en envases.

Los diagramas de flujo e imágenes tuvieron como finalidad visualizar y describir los procedimientos ya que no existían procedimientos ni estándares por escrito. Esto dio como resultado una calidad aceptable para la exportación en cuanto a uniformidad de la mezcla y llenado de envases ya que eran los obstáculos a superar según las investigaciones previas

realizadas por la empresaria y las investigaciones realizadas por los asesores de comercio internacional.

El asesor realizó una medición final después de la implementación en las diversas medidas de envases, encontrando una exactitud de casi el 100% en el llenado. Con estos resultados, la intervención del asesor en producción finalizó.

Conrado y Paulina, además de la investigación preliminar que realizaron para identificar las exportaciones de vainilla entre México y EU, realizaron un sondeo de los principales competidores de CONSAN para comparar detalles de presentación, sabor, calidad, así como los medios de promoción que utilizaban. Encontraron que solo un competidor tenía una página Web bien diseñada, éste estaba fuertemente posicionado en el mercado, aunque su producto tenía una calidad menor al de Vainilla Azteca de CONSAN.

El mayor reto para Conrado y Paulina como responsables de la asesoría en comercio internacional, fue investigar los medios idóneos para que CONSAN pudiera exportar sus productos exitosamente, así que realizaron un programa de trabajo para este fin, el cual contenía con detalle todos los aspectos involucrados en un estudio para detectar la viabilidad de exportar la vainilla a los Estados Unidos; el enfoque central era analizar las opciones de exportación y elegir la óptima. Una vez definido el programa, lo presentarían a Consuelo Sandoval; éste debía terminarse a principios de junio del año 2006, fecha estipulada en el convenio para finalizar la asesoría.

Consuelo se preguntaba ¿Qué aspectos esenciales deberían considerar Paulina y Conrado al analizar alternativas de exportación para la vainilla de CONSAN? Ellos abordaron este proyecto dentro del contexto de un plan de internacionalización específicamente en las formas de ingreso a los mercados considerando el alcance de la asesoría definido en el convenio de FOJAL con la empresa, (ver **Anexo 1**) así como la situación actual de la empresa con relación a sus características internas y su entorno.

Anexo 1. Convenio de FOJAL con CONSAN

AREA DE COMERCIO INTERNACIONAL
Puntos principales

Propuesta de asesoría

Factibilidad de exportar extracto de vainilla embotellada al mercado estadounidense.

Descripción

Investigar zonas internacionales para la exportación, para así aumentar las ventas de CONSAN, mejorar la imagen de la empresa y aumentar su competitividad.

Identificar los canales adecuados para exportar el extracto de vainilla.

Objetivo

Exportar el producto al mercado de los Estados Unidos.

Beneficios específicos

Incrementar las ventas.

Utilizar la capacidad ociosa que tiene CONSAN.

Obtener mayor publicidad por medio de Internet.

Fuente: FOJAL