

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



“ESTRATEGIA PARA ABORDAR MERCADOS INTERNACIONALES”

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a

**LUIS FRANCISCO PARRA MORA**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectores: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Mtro. Armando Gil Sánchez Soto

Mexico, D.F.

2008

## INDICE

1. Resumen ejecutivo .....	3
2. Justificación .....	5
2.1 Misión y Visión .....	7
2.2 Modelo de negocio .....	7
2.3 Ventajas competitivas .....	8
2.4 Productos .....	8
3. Análisis de los hechos y definición del problema: necesidad de una estrategia de mercadeo internacional .....	10
3.1 Mercado objetivo .....	10
3.2 Estrategia comercial .....	11
3.3 Las 8ps .....	12
3.4 Producción .....	15
3.5 Organización .....	16
3.6 Estados financieros .....	16
3.6.1 Datos financieros en el supuesto de que las ventas ocurren como se tienen proyectadas .....	16
3.6.2 Datos financieros en el supuesto de que las ventas NO ocurren como se tienen proyectadas .....	20
4. Solución propuesta .....	24
5. Fundamentación de solución elegida .....	28
5.1 Estrategia internacional .....	28
5.2 Segmentación de mercado .....	29
5.3 Política de precios internacionales .....	30
5.4 Organigrama para ventas internacionales .....	31
5.5 Modo de entrada al mercado internacional .....	31
5.6 Futuro de la producción en el ámbito internacional .....	31
6. Recomendaciones .....	32

7. Bibliografia .....	33
8. Anexos .....	34

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

NaturaExtracta S.A. de C.V. está basada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco en México. Se especializa en ofrecer extractivos y derivados de chiles Mexicanos para su uso como ingredientes en la industria alimentaria. Su mercado objetivo son las compañías de sabores, las empresas de especias, los fabricantes de alimentos preparados, los fabricantes de botanas y los distribuidores especializados en suministrar ingredientes a la industria alimentaria.

La primer parte del proceso productivo se contrata como maquila y la segunda parte se hace en instalaciones propias. Este esquema se maneja los primeros uno a tres años de operación dependiendo de la velocidad con que el negocio genere el capital necesario para justificar la inversión en una planta propia que sustituya al maquilador.

Los extractivos y derivados se registraron bajo la marca comercial Capsinatura® y estarán respondiendo a las necesidades actuales del mercado objetivo mediante sus siguientes características:

- Productos 100% naturales.
- Inocuos.
- Estandarizados en cuanto a color y pungencia.
- Sustitutos parciales o totales de chiles.
- Fáciles de aplicar.
- Disponibles durante todo el año.

Los chiles secos carecen de estas características y las oleorresinas tradicionales son muy limitadas en cuanto a la gama de especies de chiles que ofrecen y la autenticidad de la fuente de sus sabores, en otras palabras, la inmensa mayoría son sabores artificiales.

Del 2004 a la fecha, la demanda y por lo tanto la oferta de los sabores de la comida Mexicana han tenido un crecimiento exponencial. Según las casas de sabores mas grandes del mundo esta demanda continuara en fuerte crecimiento por los próximos años poniendo las condiciones para oportunidades de negocio únicas donde 41 millones de hispanos en Estados Unidos con un poder adquisitivo de USD 700 millones anuales y un mercado Latinoamericano de USD 625 millones ponen la nota.

Además del interés por el mercado nacional, NaturaExtracta planea abordar todas las oportunidades que un mundo globalizado puede presentar. De este modo, los mercados Coreanos, Japonés, Chino, Indio, Tailandés, Estadounidense y Sudamericano son de especial interés debido a la avidez que estos tienen por alimentos condimentados y en alguna medida picantes. La Unión Europea no es un objetivo inicial debido a que su paladar no está ávido ni acostumbrado a la comida muy condimentada o picante.

## 2. JUSTIFICACION

En el mercado mundial, existen indicadores claros sobre la tendencia actualmente en boga por los chiles. El gusto por el sabor y picor de los chiles ha existido por milenios. Hoy en día, de acuerdo a IFF (Internacional Flavor and Fragances) la casa de sabores mas grande del mundo, “desde el segundo cuarto del 2004 pudo apreciarse el chispazo y fuerte influencia de los sabores Mexicanos en muchas de las categorías de alimentos y bebidas de Norteamérica”. Por otro lado, General Mills ha realizado estudios muy completos a través de su Dirección de Mercadeo de Productos Multiculturales donde se muestra la tendencia del re-emplazo de pan y catsup por tortillas y salsas. Otro ejemplo del mercado ha sido el éxito que la cadena Chipotle’s, subsidiaria de McDonald’s, ha tenido en Estados Unidos vendiendo comida derivada de la cocina Mexicana. Entre sus productos, ofrece burritos (wraps) de carne de puerco, frijoles, guacamole y arroz, estos acompañados de salsas e incluso de chile de árbol en polvo. Otras empresas como Baja Fresh y Subway han identificado esta oportunidad de mercado y han comenzado a ofrecer productos con toque de la cocina Mexicana.

El mercado anglosajon ha adoptado la palabra “chile” para diferenciar el sabor y picor de los chiles mexicanos del resto de “chilli peppers”. El consumo per capita de chile se ha incrementado no solo en México y Estados Unidos, sino también en Asia, donde Japón, Corea e India llevan la delantera.

La creatividad y el culto por el chile en Estado Unidos ha llegado a tal extremo, que existen salsas de chile Habanero que se venden a USD 300 la botella. Un ejemplo de esta salsa de Habanero se muestra en la figura 1. Otro ejemplo curioso son las salsas cuyo diseño e ingeniería ha llegado al nivel de poder ofrecerlas con picor ajustable mediante el uso de oleoresina de capsicum y un ingenioso envase con tapa giratoria. Esta se muestra en la figura 2.

De acuerdo a nuestro estimado que se detallara mas adelante, el potencial de ventas de extractivos y derivados de chiles Mexicanos en el mercado mundial podría fácilmente superar los USD 60 millones.



Figura 1. Salsa de Habanero que se vende en Estados Unidos a USD 300 la botella firmada a mano.



Figura 2. Salsa con picor ajustable que se vende en Estados Unidos.

## **2.1 Misión y Visión**

Misión: NaturaExtracta busca convertirse en el líder mundial del nicho de mercado donde se encuentran los extractivos y derivados de chiles Mexicanos.

Visión: NaturaExtracta se convertirá en 10 años o menos en el jugador más rentable, financiera y socialmente, en los nichos de mercado que aborde.

## **2.2 Modelo de negocio**

La empresa tiene sus oficinas centrales en la ciudad de Guadalajara, Jalisco en México porque los inversionistas principales allí están localizados y porque Jalisco y Zacatecas son Estados importantes para el acopio de la materia prima (i.e. chiles).

Se está realizando un trabajo exhaustivo de desarrollo de proveedores de chiles en los diferentes estados de la República Mexicana donde estos se cultivan, es decir, Nayarit, Jalisco, Zacatecas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Veracruz y Yucatán. La experiencia y contactos con que cuentan los socios de la empresa en este rubro de acopio de chiles es una ventaja competitiva de NaturaExtracta.

El chile se acopia y prepara para su extracción en los diferentes estados. Se envía entonces a Zacatecas donde se realiza la extracción. El concentrado extraído, es entonces enviado a la planta propia en Guadalajara para realizar la refinación y estandarización del producto.

Debido a que el volumen más grande de chiles extractados se acopia en Zacatecas y Chihuahua, la maquila en Zacatecas es conveniente por el bajo costo del flete. El flete sí representa un valor alto por kilogramo de chile seco. Sin embargo, para el valor comercial del concentrado que se envía de Zacatecas a Guadalajara el flete ya no es representativo.

### **2.3 Ventajas competitivas**

El personal de NaturaExtracta está formado por gente que trabajó en Aceitera Tapatía, empresa Mexicana que ha trabajado en el acopio, procesamiento y distribución de chiles en México por más de 50 años. El conocimiento del agro mexicano en relación al chile, los contactos de proveeduría que ya se tienen desarrollados y las practicas operativas para el procesamientos, control de calidad y estandarización de productos que el personal de Aceitera Tapatía desarrollo a lo largo de su experiencia laboral es considerado una ventaja competitiva sobre la competencia.

Kalsec Inc, es considerado el único competidor directo a nivel mundial. Esta empresa estadounidense esta dedicada a la extracción de especias y colorantes naturales y ha recientemente incursionado en la extracción de algunas especies de chiles, pero han enfrentado mucho problemas de proveeduría de chiles especiales como Puya, Serrano o Árbol debido a lo complejo del manejo del campo en México. De este modo, se han concentrado en producir extractos de chiles comunes como Guajillo, Jalapeño y Ancho.

NaturaExtracta ha registrado sus productos en México, Estados Unidos, Japón, Corea, Canadá y algunos países de Sudamérica bajo la marca Capsinatura® y tiene la ventaja de contar en México con las especies de chiles de mayor demanda y reconocimiento a nivel mundial por su perfil de sabor y picor. Aunque China es hoy fuerte en producción de Chile de Árbol, o Perú en chiles Guajillos, sus aplicaciones son más bien genéricas y enfocadas a bajos precios pues su sabor es pobre comparado con las especies obtenidas en México.

Una situación que se está generando por parte de la CONAPROCH (Comisión Nacional de Productores de Chiles) es el trámite para otorgar la Denominación de Origen para los chiles y conseguir así una protección internacional como la alcanzada por el Tequila. Si se consigue esta denominación, el efecto podría ser positivo siempre y cuando el mercado continuara valorando el sabor especial de las especies mexicanas de chiles y los costos de materia prima no se eleven al concentrar la producción de chiles solo en México.

### **2.4 Productos**

Los extractivos y derivados Capsinatura® como ingredientes para la industria de alimentos presentan las siguientes características generales:

- Productos 100% naturales. Los sistemas de alimentos que usen estos extractivos pueden seguir siendo etiquetados como naturales.
- Inocuos, ya que cuentan con estrictos controles de calidad y especificaciones muy cerradas en cuanto a microbiología y metales pesados que cumplen con las normas internacionales.
- Sustituyen de 15 hasta 20 partes de chile en las formulaciones de alimentos, por ejemplo, moles, salsas, adobos, etc.
- Por este alto nivel de sustitución, el uso de estos extractivos abarata las formulaciones.
- Al ser usados como ingredientes, permiten potenciar y estandarizar color, picor y sabor.

El portafolio de productos ofrecerá versatilidad de presentaciones al contar con lo siguiente:

- a) Extractivo en forma de líquido oleoso de viscosidad baja (similar a la del aceite) lo que los hace de fácil manejo y dosificación.
- b) Extractivo en forma de líquido hidrosoluble.
- c) Extractivo en forma de polvo dispersable en agua.
- d) Cuatro niveles de picor

El capacitar adecuadamente a los clientes sobre el uso de los productos es muy importante para la aceptación de los mismos. De este modo, la generación de documentos técnicos donde se explique de manera detallada su aplicación y sus rangos de dosificación recomendados será realizada con especial cuidado.

Finalmente, es importante mencionar que estos productos son dosificados en cantidades muy bajas, de 0.1% hasta 5% pues al ser un concentrado muy potente de chile otorgan el picor y sabor equivalente en alta potencia.

### 3. ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICION DEL PROBLEMA

#### 3.1 Mercado objetivo

Los mercados finales donde se usan los extractivos de chiles mexicanos abarcan cárnicos, quesos, botanas y confitería que en América Latina representan un mercado de USD 625 millones de los cuales, entre USD 20 millones y USD 60 millones serian únicamente de extractivos de chiles.

En relación al mercado hispano en Estados Unidos, que es un fuerte consumidor de productos mexicanos, hoy cuenta con un poder adquisitivo de USD 700 millones anuales debido a los más de 41 millones de habitantes hispanos que viven la Unión Americana. A estos números faltaría sumarle Canadá, Europa y Asia haciendo el monto de ventas posibles más atractivo.

El **mercado objetivo** está comprendido por las siguientes empresas (se listan en orden de importancia):

- Fabricantes de sabores (*flavor house*) para alimentos preparados, confitería, botanas, cárnicos, quesos, etc.
- Casa de especias (*spice house*) que producen sazonadores, adobos, moles, salsas, etc
- Distribuidores de ingredientes para la industria de alimentos (*traders* y *blenders*).
- Productores de alimentos preparados (*end users*) como sopas instantáneas, cadenas de restaurantes, etc

En el ANEXO 8.1 se presenta la cadena de valor donde ubica a NaturaExtracta en relación con sus clientes y su mercado.

Como se menciono con anterioridad, los productos de NE son dosificados en cantidades muy bajas, de 0.1% hasta 5%. De este modo, solo será posible generar volúmenes grandes de venta cerrando negocios con trasnacionales grandes.

### 3.2 Estrategia comercial

La empresa definió un presupuesto de ventas proyectado anualmente hasta el 2010.

La estrategia comercial para alcanzar esas ventas será basada en los puntos que se presentan a continuación:

- Crear una imagen corporativa: este objetivo de abordara mediante las siguientes acciones, (a) creación de un logo; (b) creación y registro de una marca para los productos. Se propone usar la marca Capsinatura ® cuyo concepto es englobar la parte más característica del chile que es su pungencia –picor-. Debido a que la sustancia química que otorga el picor al chile es la *capsaisina*, se toma el prefijo “capsi”. La segunda parte de la marca, es decir, la sufijo “natura”, se toma para denotar que los productos son *naturales*; (c) creación de un sitio web. Para este fin se propone contratar un grupo de diseñadores y desarrolladores web con la clara misión de generar una imagen corporativa, seria y con la capacidad de atraer la atención del cliente. El ANEXO 8.2 muestra el logo y la pagina principal del web [www.naturaextracta.com](http://www.naturaextracta.com).
- Comunicación y seguimiento efectivos: crear disciplina de seguimiento de oportunidades de venta y mejorar la comunicación mediante dos juntas semanales de 1 hr cada una. Una junta se “Oportunidades” que se realiza los lunes y otra “Comercial y de Mercado” que se realiza los viernes. (a) En la primera se revisa el seguimiento fino que se da a cada muestra enviada con un cliente. Se involucran las áreas de Calidad, Servicio Técnico, I&D, Producción y Compras para tener de cada una de ellas los comentarios sobre el avance de cada proyecto. De este modo, cada muestra enviada a un cliente, debido al costo que representa, es considerada un proyecto. (b) En la segunda junta, se revisan a nivel mas alto, las tendencias de mercado, los proyectos globales de desarrollo de los clientes y sus posibles relaciones así como las estrategias generales definidas para conseguir cerrar las ventas.
- División del trabajo: en lugar de contar con un solo vendedor, se propuso una clasificación de los clientes por carteras, por tamaño y por ubicación. A su vez, se propone clasificar los clientes de acuerdo a su importancia por el volumen potencial que representan y por la velocidad en que podría cerrarse una venta con ellos. De este modo, en orden de mayor a menor importancia se clasificarían como clientes platino, oro, plata y bronce.

Las oportunidades para cada cliente son también clasificadas de la siguiente manera: Q1 si es un proyecto que interesa al cliente y a NaturaExtracta; Q2 si es un proyecto que solo interesa a NaturaExtracta, este tipo de proyectos implica un mayor empuje de parte de la empresa; Q3 si es un proyecto que interesa al cliente pero no a NaturaExtracta, a este tipo de oportunidades se les asignaran menos recursos que los del tipo Q2; finalmente y por completitud, se definen los proyectos Q4 que son aquellos que están por borrarse del listado de seguimiento pues han perdido el interés del cliente y de NaturaExtracta.

- Generar una relación estrecha con los clientes.
- Manejar una política de precios, rebates y descuentos agresiva basada en volumen, contratos de consignación y órdenes de compra abiertas.
- Crear una cartera de cliente donde por lo menos el 40% sea fuera de México.

### 3.3 Las 8ps

El mercado de sabores de chiles se encuentra en pleno crecimiento a nivel mundial especialmente a partir de 2004 tal y como se menciono previamente en este trabajo. La razón principal de este crecimiento ha sido la influencia de los hispanos y especialmente de los mexicanos en la economía más grande y consumista del mundo, es decir, los Estados Unidos de Norteamérica. Sin embargo esta influencia ha hecho sinergia con el crecimiento por el gusto de otras cocinas como la Tailandesa, India y Coreana que utilizan mucho el chile como especia.

La *figura 3* a continuación muestra el ciclo de vida de los sabores chile a nivel mundial. Los sabores a chile para su elaboración llevan una o más de las siguientes materias primas:

- Chile seco entero de varias calidades (primera, segunda y tercera).
- Chile seco en polvo.
- Derivados de chiles secos, por ejemplo, semilla, finos, cabos, venas.
- Oleorresinas de diferentes variedades de chiles.
- Extractivos de diferentes variedades de chiles.
- Oleorresina de capsicum.
- Saborizantes artificiales, por ejemplo, humo líquido.

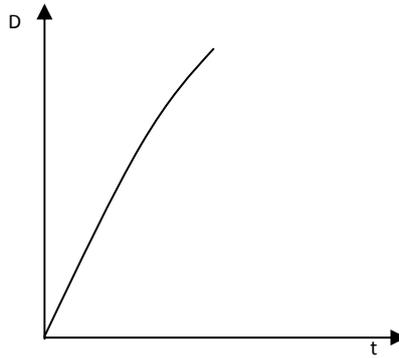


Figura 3. Ciclo de vida de los sabores a chile a nivel mundial:

Pleno crecimiento

Los extractivos de NaturaExtracta deben ubicarse, en relación a los productos mencionados arriba, de la siguiente manera:

- Chile seco entero de varias calidades (primera, segunda y tercera): deber ser considerado como su sustituto parcial o total.
- Chile seco en polvo: deber ser considerado como su sustituto parcial o total.
- Derivados de chiles secos, por ejemplo, semilla, finos, cabos, venas: no es sustituto comparable por precio y por sus características de sabor, color y picor muy superiores.
- Oleorresinas de diferentes variedades de chiles: las mayoría de las oleorresinas actualmente en el mercado están “tocadas”, es decir, sus fabricantes las diluyen o les agregan sustancias artificiales para hacerlas rendir y abaratarlas, por otro lado, generalmente no respetan la identidad de la materia prima, de modo que se puede comprar en el mercado una oleorresina que debería ser de Chipotle pero que en realidad es de Guajillo mezclado con algo de Árbol y además con toque de humo líquido para dar las notas características del Chipotle. Los extractivos de NaturaExtracta pueden usarse como base y/o mejorador del perfil de sabor de una oleorresina tocada.
- Oleorresina de capsicum: este producto solo aporta picor, mientras que los extractivos de NaturaExtracta aportan sabor y color.
- Saborizantes artificiales: no son naturales, y puede ser usado el extractivo de NaturaExtracta como base para su elaboración.

Para los extractivos de NaturaExtracta, es entonces vital aprovechar la etapa de alta demanda (pleno crecimiento) de los sabores chiles. De este modo, las 4ps típicas de estos productos se resumirían como sigue:

- Producto: los extractivos de NaturaExtracta son sustitutos totales o parciales de los chiles, complementan y/o sustituyen sabores y oleorresinas (incluyendo la de capsicum).
- Precio: al ser un producto demandado por el mercado, se tiene la oportunidad de ofrecer precios altos con buenos márgenes. El Servicio Técnico y la información técnica expedita, específica y útil para el cliente serán muy importantes para conseguir que el cliente entienda como usar los extractivos Capsinatura ®. El costo en uso, debe ser analizado y presentado al cliente de manera que el aparente precio alto no lo desanime de probar el producto.
- Plaza: la venta se realizara directa a nivel mundial para clientes estratégicos y de volumen superior a 500 Kg/mes. Solo se atenderá mediante distribuidor clientes de menos de 500 Kg/mes que se encuentren en Asia, África, Europa y Oceanía. Los clientes de menos de 500 Kg/mes que se encuentren en América serán atendidos directamente haciendo énfasis en atención telefónica y por email mas que en visitas físicas.
- Promoción: al ser un producto nuevo, se buscara exposición por los siguientes medios:
  - Ferias y expos mundiales: se presentara en las ferias de Alimentos e Ingredientes de Alimentos mas importantes del mundo como lo son: Expo SIAL, Expo Comida Latina y Asiatica, Expo Alimentos KOTRA (Korean Trade Association), etc.
  - Revistas: se publicaran anuncios, artículos y boletines técnicos en revistas seleccionadas por ser representativas en el medio.
  - Sitio web: el propio sitio web de la empresa presentara mensajes comerciales sobre los productos.

Adicionalmente, algunos autores como Kotler han sumado a las anteriores, otras 4ps: personal, planta, proceso y servicio postventa. En seguida se presenta un breve desarrollo de cada una de ellas para este proyecto:

- Personal: como se ha mencionado con anterioridad, el Soporte Técnico a los clientes será de vital importancia para cerrar las ventas de los extractivos Cpsinatura ®, de este modo, el desarrollo y desempeño de los miembros de las áreas de Soporte Técnico que son Innovación y Desarrollo, Aplicaciones y Servicio Técnico deben ser cuidados con especial interés.
- Planta: para hacer frente a un mundo global donde los nichos de mercado tienden rápidamente a commoditizarse, NaturaExtracta debe buscar tecnología diferenciada para sus procesos de extracción de modo que existan barreras de entrada mas altas y además se promueva la diversificación de líneas de producto basadas en el nivel de pureza y las aplicaciones a las que los productos se dirigen, por ejemplo, de menor a mayor contribución marginal, los mercados objetivos se pueden listar como sigue: alimentación animal, alimentación humana, cosmética, nutracéuticos, farmacéuticos.
- Proceso: debido a la vulnerabilidad del agro Mexicano, especial cuidado debe tomarse en garantizar que la cadena de suministro este alineada. En este sentido, adecuados y eficientes programas de extensión agrícola ofrecerán una solución.

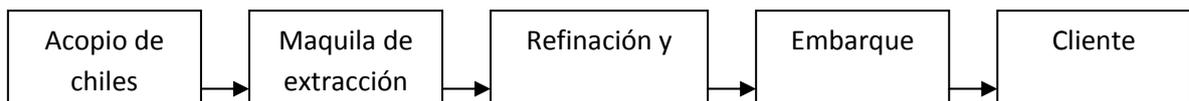
- Servicio postventa: el seguimiento de que los extractivos se estén desempeñando adecuadamente en su función de bienes intermedios será fundamental para mantener proyectos ya cerrados y generar más proyectos de venta nuevos. Movimientos en precios internacionales de bienes sustitutos como los chiles secos podrían hacer que los extractivos de NaturaExtracta quedaran caros en aplicaciones donde su costo en uso era competitivo.

### 3.4 Producción

En relación al proceso de producción, este puede resumirse de la siguiente manera:

- Etapa 1: consiste en acopiar el chile y limpiarlo en el sitio donde es cosechado.
- Etapa 2: extracción. Esta operación se estará subcontratando con un maquilador que se encuentra convenientemente ubicado en Zacatecas donde se realiza acopia la mayor cantidad de chiles.
- Etapa 3: una vez extraído, el concentrado se envía a la planta de Guadalajara donde se realizan los últimos procesos de refinación y estandarización según las especificaciones del cliente.
- Etapa 4: embarque y logística de envío al cliente.

El modelo resumido de la operación es entonces el siguiente:



El *acopio de chiles* se realiza a través de “corredores” (dealers) que tratan directamente con los campesinos. Esto delega el control de las siembras en los “corredores” y centraliza el trato con unos cuantos proveedores en lugar de tratar con cada campesino. Por este motivo las compras de materia prima (chiles) no representan un problema serio.

Al ser una empresa de reciente creación, se decidió no invertir de arranque en activos fijos. Por esto, se contrato un maquilador para hacer la extracción. Existen muchas tecnologías de extracción y desde las tecnologías más viejas, de hace 50 años o más, se pueden obtener productos con calidad aceptable. Existen muchas plantas extractoras en

México con tecnologías viejas que dan productos aceptables. NaturaExtracta decidió invertir en activos de tecnología de punta una vez que se consiga el volumen de ventas deseado, que para el presupuesto planeado será al terminar el primer año de operaciones.

La clave del producto, al ser un ingrediente especial para la industria de alimentos, es su estandarización de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cliente.

### 3.5 Organización

La organización que se ha creado hasta el momento para manejar la empresa cuenta con un total de 20 personas. El organigrama se muestra en el ANEXO 8.3.

### 3.6 Estados financieros

A continuación, se presentan los estados financieros, desglose de capital y flujo de efectivo proyectados a cinco años y tomando dos escenarios, a) las ventas se dan como se tienen proyectadas; b) las ventas no se dan.

#### 3.6.1 Datos financieros en el supuesto de que las ventas ocurren como se tienen proyectadas

NaturaExtracta S.A. de C.V.

*Balance General*, proyectado a 2010.

Al 31 de Diciembre de 200X

(Millones de USD)

	2008	2009	2010
Activo total	7.07	10.46	11.21
AC	4.24	6.27	6.72
AF	2.83	4.18	4.48
Pasivo total	1.87	4.06	3.41
PC	1.87	2.16	3.41
PLP	0.00	1.90	0.00
Capital total	5.20	6.40	7.80
Pasivo + Capital total	7.07	10.46	11.21

NaturaExtracta S.A. de C.V.

*Estado de Resultados*, proyectado a 2010.

Del 1 de Enero de 200X al 31 de Diciembre de 200X.

(Millones de USD)

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Ventas netas	6.00	10.00	12.00
Costo de productos vendidos	2.52	4.10	4.80
Ingreso bruto	3.48	5.90	7.20
Gastos de administracion y ventas	2.28	2.50	2.04
Ingreso de operación	1.20	3.40	5.16
Intereses	0.00	0.25	0.25
Util antes de impuestos	1.20	3.15	4.91
Impuestos Federales	0.38	1.09	1.65
Ingreso neto	0.82	2.07	3.26
Costo/Ventas	42.0%	41.0%	40.0%
Gastos/Ventas	38.0%	25.0%	17.0%

NaturaExtracta S.A. de C.V.

Razones Financieras, proyectado a 2010.

Del 1 de Enero de 200X al 31 de Diciembre de 200X.

(Millones de USD)

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Rendim sobre capital (ROE)	15.7%	32.3%	41.8%
Rendim sobre activos (RONA)	11.5%	19.7%	29.1%
<i>Liquidez</i>			
Liquidez o circulante	2.27	2.91	1.97
<i>Operación/actividad</i>			
Ventas/AT	0.85	0.96	1.07
<i>Eficiencia</i>			
Rotacion activo fijo	2.12	2.39	2.68
Rotacion activo total	0.85	0.96	1.07
Rotacion intereses	NA	13.77	20.89
<i>Rentabilidad</i>			
Margen bruto	58.00%	59.00%	60.00%
Margen de operación	20.00%	34.00%	43.00%
Margen neto	13.60%	20.65%	27.18%
Rendimiento s/inv s/ capital	15.69%	32.27%	41.82%
<i>Endeudamiento</i>			
Grado de endeudamiento	0.26	0.39	0.30
Grado de posesion	0.74	0.61	0.70
Grado de apalancamiento CP	0.36	0.34	0.44
Grado de apalancamiento LP	0.00	0.30	0.00
Grado de apalancamiento	0.36	0.63	0.44

NaturaExtracta S.A. de C.V.

Desglose de Inversión, proyectado a 2010.

Del 1 de Enero de 200X al 31 de Diciembre de 200X.

(Millones de USD)

	2008	2009	2010
Inversion total requerida	5.20	6.40	7.80
Acum Capital aportado por los socios	5.20	4.50	7.80
Capital aportado por los socios	1.70	1.20	3.30
Prestamo bancario	0.00	1.90	0.00

NaturaExtracta S.A. de C.V.

Flujo de Efectivo, proyectado a 2010.

Del 1 de Enero de 200X al 31 de Diciembre de 200X.

(Millones de USD)

	<i>Ingresos</i>		<i>Egresos</i>				
	Ventas	Capital total	Costo de productos vendidos	Gastos de administracion y ventas	Adquisicion activo fijo	Impuestos	Dividendos retirados
2008	6.00	5.20	2.52	2.28	2.83	0.38	0.49
2009	10.00	4.50	4.10	2.50	4.18	1.09	1.45
2010	12.00	7.80	4.80	2.04	4.48	1.65	3.26

	<i>Efectivo</i>							Saldo final
	Saldo inicial	Ingresos	Egresos	SAFI	Financiamiento	Inversion	CIF	
2008	3.2	11.20	-8.50	5.93	0.00		0.00	5.9
2009	5.9	14.50	-13.32	7.11	1.90		-0.25	8.8
2010	8.8	19.80	-16.24	12.33	0.00		-0.25	12.1

Minimo para operar  
(USD millones)

2008	5.2
2009	7.4
2010	8.2

**3.6.2 Datos financieros en el supuesto de que las ventas NO ocurren como se tienen proyectadas**

NaturaExtracta S.A. de C.V.

*Balance General*, proyectado a 2010.

Al 31 de Diciembre de 200X

(Millones de USD)

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Activo total	2.19	2.43	2.88
AC	1.31	1.46	1.73
AF	0.88	0.97	1.15
Pasivo total	0.55	0.60	0.71
PC	0.55	0.60	0.71
PLP	0.00	0.00	0.00
Capital total	1.64	1.83	2.17
Pasivo + Capital total	2.19	2.43	2.88

NaturaExtracta S.A. de C.V.

*Estado de Resultados*, proyectado a 2010.

Del 1 de Enero de 200X al 31 de Diciembre de 200X.

(Millones de USD)

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Ventas netas	1.45	1.74	2.09
Costo de productos vendidos	0.67	0.77	0.88
Ingreso bruto	0.78	0.97	1.21
Gastos de administracion y ventas	0.65	0.70	0.71
Ingreso de operación	0.13	0.28	0.50
Intereses	0.00	0.00	0.00
Util antes de impuestos	0.13	0.28	0.50
Impuestos Federales	0.04	0.09	0.16
Ingreso neto	0.09	0.19	0.34
Costo/Ventas	46.0%	44.0%	42.0%
Gastos/Ventas	45.0%	40.0%	34.0%

NaturaExtracta S.A. de C.V.

Razones Financieras, proyectado a 2010.

Del 1 de Enero de 200X al 31 de Diciembre de 200X.

(Millones de USD)

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Rendim sobre capital (ROE)	5.4%	10.3%	15.7%
Rendim sobre activos (RONA)	4.0%	7.8%	11.8%
<i>Liquidez</i>			
Liquidez o circulante	2.40	2.45	2.45
<i>Operación/actividad</i>			
Ventas/AT	0.66	0.72	0.72
<i>Eficiencia</i>			
Rotacion activo fijo	1.65	1.79	1.81
Rotacion activo total	0.66	0.72	0.72
Rotacion intereses	NA	NA	NA
<i>Rentabilidad</i>			
Margen bruto	54.00%	56.00%	58.00%
Margen de operación	9.00%	16.00%	24.00%
Margen neto	6.12%	10.88%	16.32%
Rendimiento s/inv s/ capital	5.41%	10.34%	15.69%
<i>Endeudamiento</i>			
Grado de endeudamiento	0.25	0.25	0.25
Grado de posesion	0.75	0.75	0.75
Grado de apalancamiento CP	0.33	0.33	0.33
Grado de apalancamiento LP	0.00	0.00	0.00
Grado de apalancamiento	0.34	0.33	0.33

NaturaExtracta S.A. de C.V.

Desglose de Inversión, proyectado a 2010.

Del 1 de Enero de 200X al 31 de Diciembre de 200X.

(Millones de USD)

	2008	2009	2010
Inversion total requerida	1.64	1.83	2.17
Acum Capital aportado por los socios	1.64	1.83	2.17
Capital aportado por los socios	0.09	0.19	0.34
Prestamo bancario	0.00	0.00	0.00

NaturaExtracta S.A. de C.V.

Flujo de Efectivo, proyectado a 2010.

Del 1 de Enero de 200X al 31 de Diciembre de 200X.

(Millones de USD)

	<i>Ingresos</i>		<i>Egresos</i>			
	Ventas	Capital total	Costo de productos vendidos	Gastos de administracion y ventas	Impuestos	Dividendos
2008	1.45	1.64	0.67	0.65	0.04	0.09
2009	1.74	1.83	0.77	0.70	0.09	0.19
2010	2.09	2.17	0.88	0.71	0.16	0.34

	<i>Efectivo</i>							
	Saldo inicial	Ingresos	Egresos	SAFI	Financiamiento	Inversion	CIF	Saldo final
2008	3.05	3.09	-1.45	4.69				4.69
2009	4.69	3.56	-1.74	6.51				6.51
2010	6.51	4.25	-2.09	8.68				8.68

Minimo para operar  
(USD millones)

2008	1.4
2009	1.5
2010	1.7

De todo lo que anteriormente se ha expuesto, se ha considerado pertinente prestar especial atención en definir una estrategia para abordar los mercados internacionales y conseguir un alto impacto en cuentas transnacionales. Estas grandes empresas tienen plantas alrededor de todo el mundo y sus consumos consolidados permitirán un crecimiento acelerado de las ventas y el sortear las fugaces modas de sabores en alimentos.

#### 4. SOLUCION PROPUESTA

- Estrategia internacional  
NaturaExtracta es una micro empresa que no puede por ahora asumir costos altos de inversiones en activos fuera de México ni de los costos asociados sobre cualquier operación propietaria fuera del país. De este modo, la mejor estrategia comercial para abordar mercados extranjeros es mediante agentes y/o distribuidores dándoles el soporte técnico que requieran las líneas de ingredientes especiales que tome la empresa. Esto favorece con costos bajos y una responsabilidad también baja para cada país donde se desee incursionar. La figura de estrategia básica escogida es entonces la **internacional**. Las otras opciones se presentan en la sección 5.1 de este documento.
- Segmentación de mercado  
Por distribución geográfica, NaturaExtracta ha dividido sus mercados como sigue:
  - MX: México
  - NAR (Norteamérica): Estados Unidos y Canadá
  - CA (Centroamérica): Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Puerto Rico, Panamá
  - SA (Sudamérica): Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Perú
  - APR (Asia-Pacífico): Corea, Japón, China, India, Tailandia
  - EUR (Europa): Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica, España, Italia
- Política de precios internacionales  
De manera general, los precios podrán ser mas altos dependiendo de dos criterios. El primero es por la cercanía que tiene el cliente del consumidor final y el segundo por la región geográfica. De este modo, es aplicable una *discriminación de precios*.

A continuación se listan las consideraciones para el caso (a) *cercanía que tiene el cliente del consumidor final* (i.e. su posición en la cadena de valor mostrada en el ANEXO 8.1):

- Mientras más cerca está el cliente del consumidor final, menos del mercado de chiles secos que son la materia prima principal. Es el caso de empresas como Unilever o Nestle cuyas operaciones son mas estandarizadas, limpias y estructuradas.
- Estos clientes desean ingredientes listos para usarse por lo que la presentación de los extractivos de NaturaExtracta debe ser mas especifica al proceso donde se usara e incluso, mezclas de extractivos pueden llegar a ser requeridas.

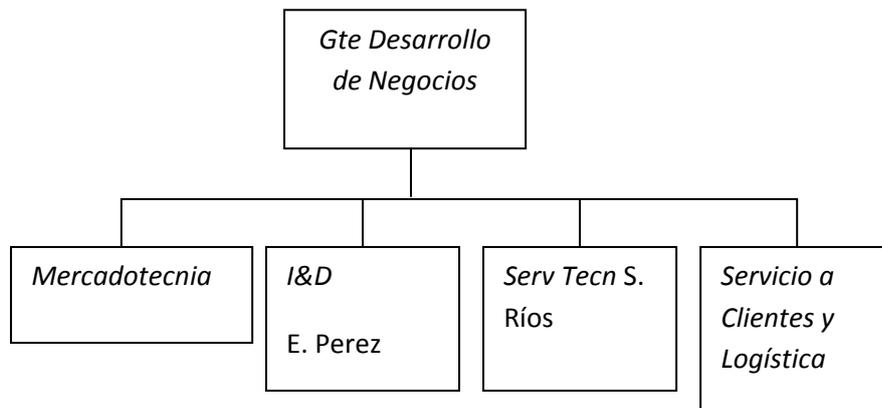
- El caso opuesto son las casas de especias, que compran por si mismas chiles secos y que conocen en mayor o menor medida los precios y además sus operaciones están adecuadas al manejo de ingredientes menos elaborados.

En cuanto a la opción (b) criterio por *región geográfica*:

- Los mercados en Norteamérica, Europa y en algunos países de Asia (NAR, EUR y APR) tienen mayor poder adquisitivo que los latinoamericanos (SA y CA). De este modo, a los primeros se pueden reflejar precios más altos justificados en fletes y servicio tanto de entregas como de Servicio Técnico sobre la aplicación de los productos de NaturaExtracta. Los costos de visitas de técnicos especializados hasta las plantas de los clientes no siempre pueden ser cobrados por aparte de modo que deben ser considerados en un precio alto para el producto.

- Organigrama para ventas internacionales

El liderazgo de las ventas internacionales lo tomara la Gerencia de Desarrollo de Negocios apoyándose en las áreas funcionales de la empresa. El acomodo jerárquico de estos puestos se muestra a continuación:



Las principales funciones que cubrirán las posiciones arriba mencionadas se muestran a continuación:

Donde: 2 es el líder de la tarea

1 es apoyo

<b>Tareas con enfoque a mercado internacional</b>	<i>Gerencia de Desarrollo de Negocios</i>	<i>Mercadotecnia</i>	<i>Servicio Técnico</i>	<i>Investigación y Desarrollo</i>	<i>Servicio a Clientes</i>
Ventas	2	1	1	1	1
Gestión de promoción de oferta exportable con Bancomext y Cámaras de Comercio	2	1			1
Preparación de stands en expos	1	2	2		
Atención en expos	2	2	1		
Gestión de información derivada de expos	1	2	1		
Generación y gestión de información técnica de los productos	1	1	2		
Adecuación de formulaciones de productos para aplicaciones específicas	1	1	1	2	
Envío y			2	2	1

preparación de muestras y aplicaciones para clientes					
Atención a clientes en sus plantas	2		2		
Gestión de entregas de producto a clientes	1				2

- Modo de entrada al mercado internacional

Se propone cubrir los mercados extranjeros mediante las siguientes figuras:

- a. Clientes con contratos de compra-venta con exclusividad para ciertas aplicaciones.
- b. Agentes por cada país o región geográfica.
- c. Distribuidores por cada país o región geográfica.

Puede verse entonces que el modo de entrada es mediante *exportación y alianzas estratégicas*. En estos modos se utilizara la figura de *cartas de crédito* para clientes que se están conociendo y *cash against documents* para clientes con historial crediticio bueno.

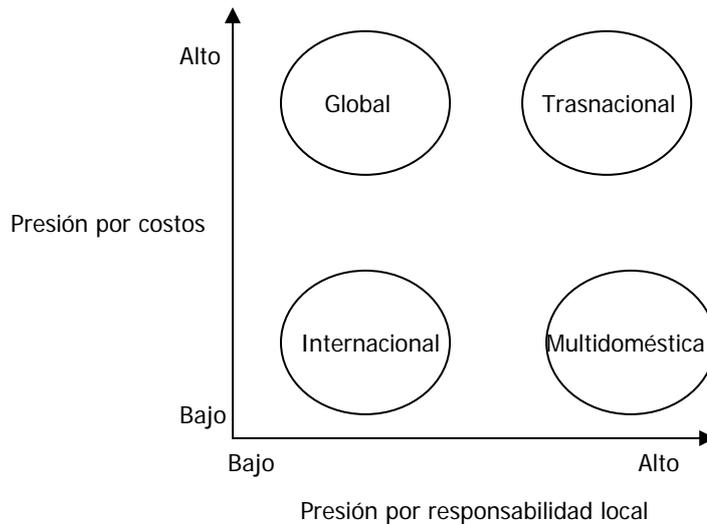
- Futuro de la producción en el ámbito internacional

NaturaExtracta enfrente una realidad innegable en cuanto a la competencia de China, India, Perú y Chile en producción de muchas variedades de chiles. Si bien, algunas especies como el Habanero serán pronto protegidas por “Denominación de Origen” como lo tiene el tequila a nivel mundial, existen algunas otras variedades como el Ancho, Jalapeño, Árbol o Guajillo que ya será difícil que sean beneficiados por esta protección. De este modo, en caso de que por costos sea mejor cultivar y cosechar los chiles en otros países, NaturaExtracta deben estar listo para **abordar la instalación de plantas extractoras fuera de México y realizar la refinación de los licores madre crudos ya en el país** ya que los fletes no juegan un papel importante en un licor madre crudo (extracto virgen de chile) cuyo precio oscila los USD 200 a USD 500 /Kg.

## 5. FUNDAMENTACION DE SOLUCION ELEGIDA

### 5.1 Estrategia internacional

Existen cuatro tipos de estrategias básicas: a) Internacional, b) Global, c) Trasnacional y d) Multidoméstica. Sus diferencias se representan de manera esquemática como se presenta a continuación:



Algunas ventajas y desventajas de estas estrategias son:

<i>Estrategia</i>	<i>Ejemplo</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Internacional	--	-Transferir competencias base a mercados extranjeros	-Falta de sensibilidad de la economía local  -Imposibilidad de aprovechar totalmente las economías locales  -No es posible explotar las curvas de aprendizaje
Global	Intel	-Aprovechar efectos de curva de aprendizaje  -Aprovechar localización de economías	-Falta de sensibilidad de la economía local

Trasnacional	Caterpillar	-Aprovechar efectos de curva de aprendizaje -Aprovechar localización de economías -Modificar oferta de productos de acuerdo a la sensibilidad de los mercados locales -Cosechar beneficios del aprendizaje global	-Difícil de operar debido a problemas organizacionales
Multidoméstica	Unilever	-Modificar oferta de productos de acuerdo a la sensibilidad de los mercados locales -Cosechar beneficios del aprendizaje global	-Imposibilidad de aprovechar totalmente las economías locales -No es posible explotar las curvas de aprendizaje -No se puede transferir competencias base a mercados extranjeros

## 5.2 Segmentación de mercado

Como se menciona en la sección 2.4, los productos Capsinatura® de NaturaExtracta tienen cuatro niveles de picor. Esto permite su introducción a mercados donde los paladares no están acostumbrados al picante pero que si están habidos del sabor que los chiles Mexicanos otorgan. El ejemplo mas inmediato es el chile Chipotle. Su sabor ahumado y dulce es bien recibido por la mayoría de los paladares del mundo, sin embargo, un Chipotle de alto picor no será consumido en países como Estados Unidos o Costa Rica. La selección de los países se hizo considerando lo siguiente:

- Países con los que México tenga tratados de libre comercio y la fracción arancelaria a la que pertenecen los extractivos tengan algunos beneficios.
- Países con economías fuertes en su región y sin conflictos sociales o bélicos.
- Países cuya cocina es en mayor medida ávida de ingredientes nuevos y que disfruten de algún grado de picor o nivel alto de condimento en sus alimentos.

### 5.3 Política de precios internacionales

El concepto de política de precios para este trabajo tomo en consideración los siguientes aspectos:

a. Discriminación de precios: con base al poder adquisitivo del mercado objetivo se plantea cargar diferentes precios. Se menciona en la sección anterior que para Norteamérica, Europa y algunos países de Asia se colocaran precios mas elevados que para los países de Latinoamérica. Es claro que para clientes transnacionales habrá mayor dificultad e incluso imposibilidad de manejar precios realmente diferentes entre sus subsidiarias en México y en Estados Unidos por ejemplo, sin embargo para empresas locales de países extranjeros si será factible.

b. Precios predadores: la mayoría de los productos de NaturaExtracta no existen en el mercado mundial actual al que se enfocan, por lo que “educar” al cliente en las propiedades de los productos y en los beneficios que aportaran a sus procesos es la clave del éxito de las ventas. Además, el crecimiento en ventas se esta haciendo tanto en México como en el extranjero al mismo tiempo, de modo que establecer precios predadores no seria factible porque no se tiene ningún mercado establecido y con alta rentabilidad que soporte la perdida temporal del tiempo en que se consigue sacar al competidor del país donde hipotéticamente se aplicaran dichos precios predadores.

c. Precios de multipunto: nuestros precios podrían tener efectos sobre un par de productos que no fabricamos y que ya tienen un mercado maduro y establecido. Estos son las oleorresinas de Capsicum y de Paprika pues la primera solo aporta picor y la segunda solo color rojo y para algunas aplicaciones nuestros extractivos serian sustitutos directos de estos dos. Esta situación sería válida para todas las regiones geográficas definidas.

d. Precios de curva de experiencia: NaturaExtracta no buscara abrir mercados a nivel mundial basándose en precios bajos.

#### **5.4 Organigrama para ventas internacionales**

Las empresas pueden organizarse de varias maneras para atender mercados globales. Algunas de estas formas de organización son las siguientes:

- a. Organización por área geográfica
- b. Organización por divisiones de negocio
- c. Organización matricial por línea de producto y área geográfica

Debido a que NaturaExtracta es una empresa micro y que la responsabilidad de ventas internacionales por ahora recaerá en una sola posición, es decir, el Gerente de Desarrollo de Negocios, no aplica ningún tipo de organización especial.

#### **5.5 Modo de entrada al mercado internacional**

El ANEXO 8.1 muestra la Cadena de Valor para NaturaExtracta. De esta, se aprecia que sus productos no llegan hasta el consumidor final. Esto debido a son considerados ingredientes especiales para la industria y sus ventas requieren otros esquemas como los presentados en la sección anterior.

#### **5.6 Futuro de la producción en el ámbito internacional**

La solución propuesta para NaturaExtracta sobre extractar en otros países y refinar en México obedece básicamente a las ventajas en costos que ofrecen países como China, India, Perú y Chile contra México. Ya se tiene el caso de la flor de Zempazuchitl (Marigold) que en México tuvo por muchos años una producción de gran escala que finalmente migro en su totalidad a China. Hoy en día, la flor se produce y extracta en China y se envía a México el licor madre crudo para ser refinado y aplicado.

## 6. RECOMENDACIONES

A manera de resumen, la solución propuesta en la sección anterior se basa en las siguientes recomendaciones:

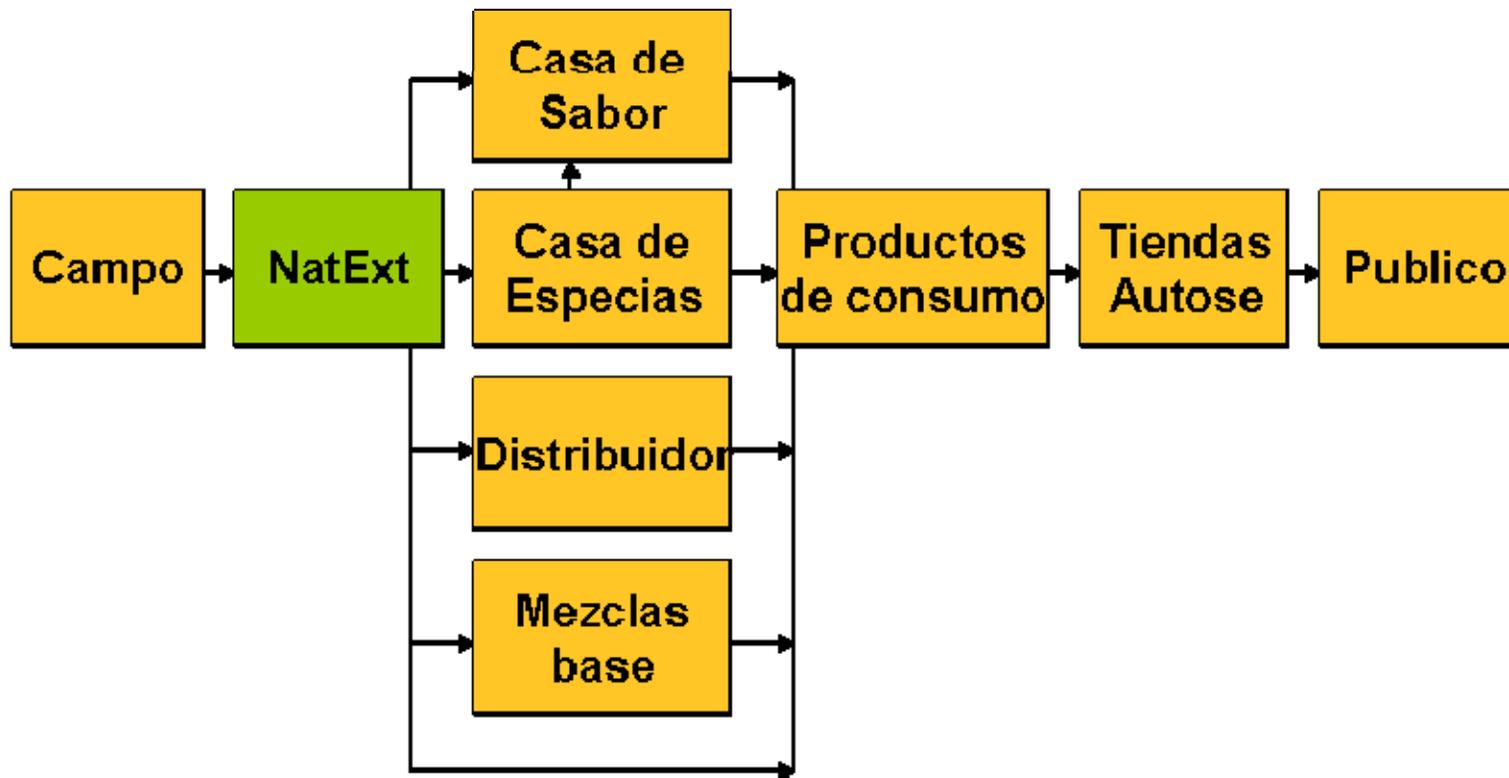
- Enfocar los esfuerzos en captar clientes fuera de México mediante contratos de compra-venta, agentes y distribuidores.
- Hacer una segmentación del mercado objetivo con base a su localización geográfica.
- Establecer una política de precios con *discriminación* basada en la cercanía del cliente.
- Establecer un equipo de trabajo dedicado para ventas donde se pueda garantizar el soporte técnico adecuado para los clientes.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- “International Business: Competing in the Global Marketplace”. Charles W.L. Hill. 5ta edición. McGraw Hill. 2005
- “Marketing Management. Analysis, planning, implementation and control”. Philip Kotler. Prentice Hall. 9na edición. 1997
- “The ten day MBA”, Steven Silbiger, Ed Quill William Morrow, 1er edición. 1999.
- “El Emprendedor de Exito”. Rafael Alcaraz. McGraw Hill, 2da edición. 2001.
  
- “Finance”. A.A. Gropelli and Ehsan Nikbakht. Barron’s. 4ta edicion. 2000.
- “An Overview of the Global Flavors and Fragances Market”. IAL Consultants. 2002.
- “European and USA Essential Oils and Oleoresins Market”. Frost y Sullivan. 2007.
- “Capsicum Trade Information Brief”. SADC Trade. 2004.

## 8. ANEXOS

ANEXO 8.1 Cadena de valor (Fuente: documento P-01-100 Introducción NE, revisión 1, 06-12-06).



ANEXO 8.2 Pagina de bienvenida del sitio web de NaturaExtracta (Fuente: documento M-01-302 Especificación sitio web NE, revisión 7, 08-1-07).

**NaturaExtracta®** "Fiery flavor, unique taste..."™

ES Español Home About NE Our products Applications Contact NE

Customer's login  
User:   
Pwd:

*México's gift to the world*

**• Did you know...**

**...why people enjoy eating hot peppers?**

There are pain receptors called trigeminal cells located throughout the mouth, the nose and the throat. Capsaicin irritates these cells sending pain signals to the brain. The brain responds by releasing endorphins giving a feeling of euphoria. Body also responds with increase of heart rate, metabolism, mouth salivation, and sweating; nose starts to run. Basically, it results in a sensation of well being.

Copyright © NaturaExtracta, S.A. de C.V. México MMVI

ANEXO 8.3 Organigrama de NaturaExtracta. (Fuente: documento P-01-100 Introducción NE, revisión 1, 06-12-06).

