

Un nuevo modelo de negocios para la exportación de frutas congeladas

ELUINNI, S.A. de C.V.

por Roberto A. Ramírez Rojas Velasco

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Introducción

Hoy en día Eluinni S.A. de C.V. (Eluinni) está ubicada entre las 4 empresas más importantes que exportan frutas congeladas a Europa, y es la empresa con el mayor valor en la fracción arancelaria para la exportación de frambuesa y zarzamora congeladas. es una empresa, cuyo proceso de constitución proviene de la experiencia de 20 años de su Presidente y Director General en el trabajo como asesor de pequeñas y medianas empresas en temas de exportación y de cómo mantenerse en el mercado. Otro elemento clave en el éxito de la empresa es el acuerdo logrado con ProMéxico, a través del Programa de Practicantes en Negocios Internacionales para la elaboración de un estudio de mercado durante seis meses en París, Francia, que permitiera identificar nichos de mercado y su funcionamiento; paralelamente fue contratada una oficina en Alemania con el apoyo del Centro de Negocios para Latinoamérica (EZLA), y se establecieron representaciones en al menos 8 países, entre los que destacan Alemania, Italia y Holanda..

El resultado de esta planeación y trabajos previos a la operación de Eluinni SA de CV ha permitido avances muy importantes y por lo mismo considerarla una empresa de éxito, hoy en día se encuentra entre las 4 empresas más importantes que exportan frutas congeladas y es la primera empresa con mayor valor en la fracción arancelaria para la exportación de frambuesa y zarzamora congeladas, si bien trabaja mango, este producto todavía no representa un volumen significativo, por lo que en esta sistematización se hará énfasis sólo en las berries.

Esta organización ha estado innovando en construir un Modelo de Negocios que permita vincular la actividad primaria y el mercado, para ello ha contactado y establecido alianzas con productores primarios, procesadores o agroindustriales que a su vez están innovando en productos y en procesos esta es una condición de su Modelo de Negocio,



75 AÑOS DE INNOVACIÓN PARA UNA
AGRICULTURA MÁS PRODUCTIVA,
SUSTENTABLE E INCLUYENTE
EN LAS AMÉRICAS



desde la concepción misma la empresa.

Construir alianzas no ha sido fácil, requiere de utilizar un lenguaje de negocios en donde el objetivo va más allá de una compra-venta, convencer al proveedor o procesador de la sustentabilidad del negocio, que lo que él invierta en su producto o proceso será recompensado por un precio y utilidad desde el corto hasta el largo plazo.

El Caso expone cómo a partir del Modelo de Negocio que propone la organización es factible optimizar su competencia en un mercado cada vez más competido y complicado las tendencias de la globalización se reflejan en un número creciente de normas y certificaciones que definen diferentes segmentos de mercado, existen por lo menos cinco segmentos muy importantes, quizá el más importante en valor y volumen es el de los congelados, ya que permite ampliar de manera importante la vida de anaquel y programara la transformación industrial en los países consumidores.

Este mercado tiene mayor relevancia en Europa con un poco más del 40%, de las berries, le sigue Estados Unidos y Canadá dejando un 10 a 12% a los demás países, que han ido incrementando su demanda de manera constante y que posiblemente en unos cinco años se tenga un mercado más balanceado en valor y volumen, pero igualmente competido y complejo.

Antecedentes de la Organización

Eluinni, surge de la idea de su creador en 2011, a través de un proceso reflexivo que se genera a partir y durante las asesorías y apoyos de las PYMES que son atendidas en el marco de los apoyos que otorga ProMéxico para que puedan exportar, la reflexión le sugiere a Edgar Fuentes, Director de la empresa que: “existe una desvinculación entre la producción primaria y el mercado, que esto se puede observar cuando los productores primarios producen bienes que no pueden ser introducidos al mercado así como ellos los presentan; esto mismo se observa en los agroindustriales el procesamiento de la materia prima si bien se acerca a las exigencias del mercado, no llegan a ser del todo lo que el mercado solicita, existe una competencia muy cerrada”.

Se puede afirmar que en muchos de los casos de empresas comercializadoras de productos del agro, existe una desvinculación entre Campo y Mercado, por lo que es necesario construir este nexo con una estrategia de empresa que en algunos casos enfatice la disminución de

costos y en otros aumente ingresos por la vía de la diversificación de productos o de la alta segmentación de mercados, que esto significa inversión en el campo y en los procesos agroindustriales para lograr cumplir estos dos objetivos de la estrategia corporativa y así para tener un negocio más competitivo.

Los antecedentes de la empresa muestran, desde su creación en el 2011, un proceso reflexivo y de acciones concretas que se establecieron en la organización como estrategias corporativas que le han permitido ir creciendo y logrando tener una posición en el año 2015 dentro de las empresas dedicadas a la comercialización de frutas congeladas, nos indica que la estrategia es viable para otros casos, es decir es replicable, desde luego siempre va existir el reto de ir solventando los problemas que se puedan presentar en un mercado altamente competido a nivel internacional.

Un punto central en los antecedentes es que la empresa comercializadora Eluinni, es una empresa que no cuenta con inversiones en la producción, primaria y en los procesos, la inversión de Eluinni se ha dado en el mercado a nivel de una oficina y de las representaciones. Es importante entender, que la empresa busca socios en la producción de materia prima que estén innovando, que sus alianzas no son con un solo productor, sino con varios, que lo mismo sucede con los procesos agroindustriales busca empresas que estén innovando o hayan innovado para tener mejores presentaciones, actualmente cuenta con 18 empresas aliadas para atender su mercado en Europa y América del Norte.

Lo que busca, esta organización es establecer alianzas estratégicas en el marco de un mercado con un mayor grado de globalización que está imponiendo por lo mismo normas y certificaciones para poder tener acceso, por otro lado, las grandes empresas están generando un alto grado de concentración al controlar el material genético de las plantas y por lo mismo ya están incidiendo de manera muy fuerte en los mercados.

A partir de este esquemático diagnóstico Eluinni considera que el establecimiento de alianzas estratégicas con los demás agentes de la cadena le permitiría lograr las fuertes adecuaciones que se necesitan para ser más competitivo, para el caso de las berries, por ejemplo existen grandes empresas que controlan las patentes de las variedades de plantas, éstas empresas ubican productores con certificaciones de buenas prácticas en la agricultura -GAP- para que produzcan sus variedades y sólo ellos pueden comprar este producto, si bien el precio es mayor que el de los mercados locales.

En estas condiciones se establecen las Alianzas de la organización que hoy nos ocupa en su estudio y sistematización para poder ser más competitivo, un rasgo característico de este mercado de las frutas en pulpa y en trozo, pueden variar, quizá el mercado con mayor grado de concentración es el mercado de las frambuesas, le sigue la zarzamora y por último se encuentra el mango que las frutas que hoy maneja Eluinni.

La Misión de la empresa hace referencia al Modelo de Alianzas con los otros agentes o actores de la cadena señalando el beneficio de participar en esta iniciativa.

En lo que respecta a su Visión, busca resaltar la confiabilidad para con su mercado ofreciendo un producto de valor agregado con todas las condiciones que al consumidor le puede interesar llevando beneficio a todos en la cadena productiva.

Motivación para la innovación en el contexto exportador de la organización

Las motivaciones que observaron los tomadores de decisiones, tienen como eje central el establecer un vínculo duradero y sustentable entre la producción primaria, los procesos agroindustriales y el mercado, para ello estuvieron trabajando en innovar con un Modelo de Negocios que pueda integrar a todos los agentes de la cadena del congelado de frutas, principalmente en la frambuesa, en la zarzamora y en el mango.

La virtud al innovar en el Modelo de Negocios es que conceptualmente y desde el principio se consideró como requisito a las innovaciones de terceros, tanto de producto, como de proceso con la idea de fortalecer el Modelo de Negocios e incidir en la disminución de costos y/o aumento de los ingresos; a fin de cuentas, las innovaciones de terceros son utilizadas por la empresa en dos direcciones:

- Incrementar los ingresos en virtud de la certificación, la diversificación y la alta segmentación.
- Vía la mercadotecnia, difundir estas innovaciones a través de sus representaciones para incorporar los productos al mercado.

Desde la planeación de la organización empresarial, se buscaron identificar las innovaciones de sus proveedores y esto fue posible por el conocimiento que tenían del mercado, pensando desde luego en el

Misión

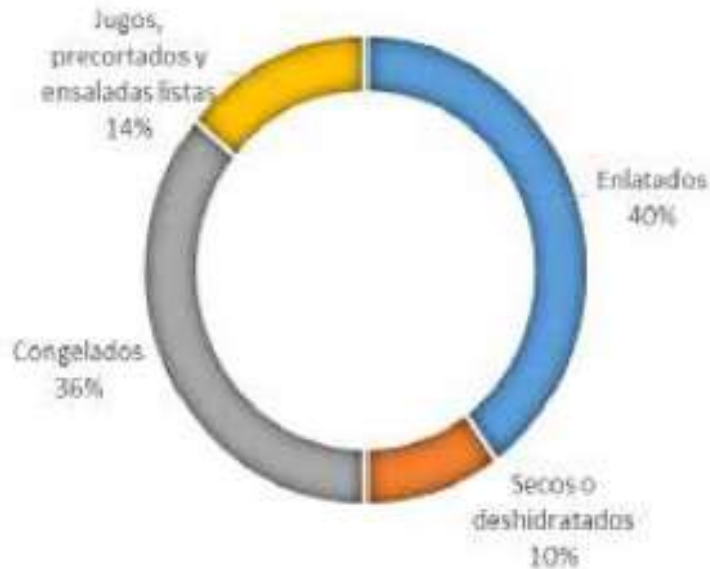
“Comercializar alimentos y bebidas saludables o innovadores, con las mejores condiciones de seguridad en el abasto, calidad, precio y servicio para clientes y proveedores, mediante un modelo de alianza que integra a todos los actores de la cadena de valor desde el productor primario, las empaquetadoras o plantas de proceso, la logística, las finanzas y los mercados, con un equipo de personas especializadas, y que propicia negocios de largo plazo y de beneficio mutuo”.

Visión

“Somos una empresa innovadora y confiable para nuestros clientes y proveedores, que satisface las necesidades del mercado y de las condiciones de producción para integrar una oferta de productos de alto valor agregado que genera un beneficio social, medioambiental y económico, en constante crecimiento”.

mercado de los congelados, que hoy en día representa el 36% del mercado mundial.

Segmentación Industrial por tipo de Producto



Fuente: Frutas y vegetales procesados globalmente, Elizabeth García Moro; Fuentes, Edgar

Sin embargo, podemos afirmar que existen más de una motivación, por lo menos se identifican tres que dan origen a la Innovación de Organización, que se traduce en el Modelo de Negocios.:

- Demanda del mercado, existen exigencias del mercado en una línea que es la calidad, tiene que ver con la selección y el proceso de limpieza de las frutas, si bien van congeladas, el proceso previo al congelamiento requiere de tener una selección y limpieza que aseguren la calidad que están pidiendo.
- Otra motivación es incrementar los ingresos o en su caso disminuir costos, este tipo de mercados son altamente competidos principalmente el de materias primas, desafortunadamente México tiene rezagos en materia productividad que afecta su rendimiento en campo y calidad, por lo menos con respecto a otros países de Europa del este, la solución que han encontrado ha sido buscar las certificaciones tanto orgánica, como de buenas prácticas en agricultura -GAP-.

Otro elemento que tiene México es su ventaja comparativa con respecto a otros países, y es el tipo de clima que abre una ventana de oportunidad productiva mayor, esto puede compensar la falta

de tecnología productiva y aquí las certificaciones, en general, empiezan a jugar un papel decisivo y por ello son una importante motivación.

- La tercer motivación, ha sido la apertura comercial que se tiene con Europa, en este mundo globalizado existen ciertas tendencias, para el caso de México la tendencia siempre se orienta hacia los Estados Unidos, quien concentra un poco más del 80% de las exportaciones; así, empezar a incursionar en otros mercados como el Europeo es por demás interesante, tomando en cuenta que culturalmente es un mercado que aprecia la producción orgánica y en general un esquema productivo amigable con el medio ambiente.

Identificación del problema y diseño de la solución

El mercado mundial de las frutas congeladas, tiene un marcado liderazgo, en la distribución del producto por parte de los supermercados, en un poco más del 50%, y es un mercado en valor que llega a los 10 billones de dólares para el 2013 en donde el 40% son congelados y México se ubica como el noveno país exportador detrás de Polonia y Chile, con el 4.2% del mercado el precio promedio de las exportaciones llega a 1,270 USD la tonelada. La segmentación de la oferta está muy definida y el volumen de Polonia llega a ser contundente en el mercado Europeo se estima en casi dos terceras partes; sin embargo existe un periodo de cinco a seis meses, para abastecer este mercado y es ahí en donde se encuentra el reto de que México consolide su participación; ¿qué hacer para que esto suceda?

La Innovación propia de Eluinni, es su Modelo de Negocios que tiene como objetivo el optimizar sus ganancias y darle sustentabilidad a su empresa, a través de una serie de alianzas con la producción primaria, que cuente con innovaciones de proceso, por ejemplo la certificación orgánica o la programación de una cosecha para que salga en temporada de escasez. Esto en cuanto a la producción de la materia prima; para el caso de los procesos y la generación de valor, prevalece la misma lógica establecer alianzas con proveedores que cuenten con las innovaciones o bien tengan la motivación de innovar, hasta el momento ha logrado establecer alianzas con por lo menos 15 empresas, es significativo que ya cuenta con dos productos con reconocimientos de innovación de producto.

Podemos preguntar ¿por qué un número tan amplio de agroindustrias?, pudiera parecer contradictorio con el establecimiento de alian-

zas. Y la respuesta tiene que ver con minimizar el riesgo de quedarse sin este servicio y obtenerlo en las mejores condiciones de competencia, la mayoría de estas empresas tiene su propia dinámica de exportación y de trabajo, si bien Eluinni tiene una agenda de exportación de acuerdo a sus contratos, hay empresas que no pueden darle siempre el servicio ya que tienen que cumplir con sus propios compromisos, de ahí la importancia de contar con otras empresas proveedoras para que le puedan dar el servicio de congelado, hasta el momento ha podido cumplir con todos sus compromisos en tiempo. Un aspecto que es importante, para entender estas Alianzas, es que la proveeduría de Eluinni, no llega a ser significativa para las empresas, quizá esta relación significa alrededor de un 15% de lo que cada empresa produce.

Ahora bien, trabajar dentro de un esquema de apertura comercial, también tiene sus inconvenientes, existen temporadas de producción de los distintos países proveedores de frutos como la frambuesa y la zarzamora; para el caso de Europa, existen dos países que prácticamente producen el 65% de la fruta, que son Polonia y Serbia de tal suerte que cuando ellos salen al mercado dominan las condiciones y “sacan” a sus competidores del mercado, eso le ha sucedido a México y Eluinni lo ha padecido, sobre todo en el 2015.

Por su parte, en América se encuentran países que producen en dos temporadas como los Estados Unidos y Chile, este último produce entre diciembre y marzo, es decir, dentro de la ventana de producción de México, mientras que la producción de Estados Unidos se concentra en el verano como en el caso de Europa.

El problema que enfrenta Eluinni como , y también México a nivel de país, un representante mexicano de la comercialización de estas frutas, es la presión que ejercen los productores de otros países, que presionan a sus compradores para que dejen de comprar producto mexicano, este tipo de estrategias se presenta dependiendo del grado de organización de cada país, si bien México es un importante productor de estos productos, no existe una organización que apoye a los comercializadores mexicanos y eso les afecta, la forma de enfrentar este tipo de prácticas características de los commodities es por la vía de innovar en los productos e innovaciones de proceso, como pueden ser la certificación orgánica en productos y en los procesos agroindustriales los congelados; si bien la generación de valor agregado, ayuda a mitigar esta presión, la estrategia de estos países emergentes en la producción de bayas continúa, y es aquí en donde es necesario incorporar otras innovaciones para poder diversificar el mercado.

En este punto es importante entender que los bienes que son commodities son materias primas que se dirigen en lo fundamental a la industria del país receptor, ya sea para hacer mermeladas, derivados lácteos, repostería, helados, etc. Así que utilizar materias primas como los frutos congelados, amplía la vida de anaquel del producto y esto permite planificar de mejor forma los procesos. No obstante, los industriales de los países desarrollados, siempre están buscando materias primas de menor precio y mayor calidad para poder optimizar sus ganancias, de ahí que con volumen negocian mejores condiciones para ellos, aunque eso significa evitar el consumo de países como México.

Lo que hace Eluinni es evitar, en la medida de lo posible, el mercado de los commodities; es decir, disminuir la oferta de las frutillas para la industria, buscando aumentar la venta al retail-detalle; sin embargo, para ello, la calidad que es determinante requiere acceder a la selección y limpieza laser. Las características de esta tecnología permiten la presentación de un producto de mayor calidad y con ello llegar directamente al consumidor, incrementando de manera directa el ingreso y dejar la dependencia del mercado de las materias primas, de los commodities.

La solución tiene que ver con diversificar su mercado en por lo menos dos vías, la primera es no depender del mercado de las materias primas, abrir otros mercados como el consumo directo y añadir otros productos que como las frutillas tengan un elemento innovador que permita su rápida incorporación al mercado. La línea que en este sentido trabaja Eluinni corresponde a los leofilizados de frutas como fresa, manzana y mango, entre otras.

Desde luego esta solución que implica la introducción de un producto nuevo lleva su tiempo, durante el cual es necesario realizar algunos ajustes en la estrategia de promoción de acuerdo con las características de los mercados para que la gente conozca y apruebe la oferta.

Descripción de las innovaciones determinantes en el éxito exportador

La principal innovación diseñada y trabajada por Elunni es su Modelo de Negocio: establecer el vínculo entre “el Campo y el Mercado”. Este vínculo considera etapas, la primera es la de la producción en fresco, aquí el Modelo busca las alianzas con proveedores de insumos, productores primarios, acopiadores y procesadores; se platica con ellos no sobre la alianza y no sobre un negocio específico, para que juntos sean

más competitivos sobre la base de ver el proceso económico de manera conjunta. Se trata de visualizar un todo, en donde cada quién tiene una responsabilidad. Primero los potenciales aliados describen sus innovaciones y posteriormente se presenta la innovación del Modelo de Negocio, con el objetivo de destacar todos los elementos y beneficios que tiene el Modelo de Negocio para vincular al campo con el mercado.

Materias primas y producción primaria

Cada agente productivo es informado de la importancia de utilizar los mejores insumos, y cuáles son las características de las variedades que el mercado acepta; se da certeza en el trato a través de convenios. Lo trascendente es lograr:

- Materias primas certificadas: orgánicas o de calidad global GAP (Good Agricultural Practice).
- Calidad.
- Regularidad en el abasto.

La mayoría de los productores primarios, en alianza con Elunni, tienen un empaque y en este sentido se busca también la certificación en las buenas prácticas en la producción de alimentos, siguiendo los Principios Generales de Higiene de los Alimentos del Codex Alimentarius que a su vez constituye una buena base para garantizar la higiene de los mismos, para ello se hace hincapié en los controles esenciales en cada fase de la cadena alimentaria y se recomienda para ello la aplicación del sistema de análisis de riesgos y de los puntos críticos de control (HACCP) para potenciar la inocuidad de los alimentos o en su caso la certificación Global-GAP.

Procesadores

Los procesadores deben certificarse con las HACCP o con Global GAP y la norma CfP (Norma para cultivos de procesamiento) para frutos congelados, en cocción o en jugos, aunque esta última no está todavía certificada exige dos procesos de autoevaluación y posteriormente una inspección de certificación de alguna empresa especializada en HACCP o bien en la Norma de Aseguramiento Integrado de Fincas (IFA), certificación muy hermanada con Global GAP, desde luego también pueden certificarse en los procesos orgánicos.

Además de la certificación, son necesarias inversiones en los procesos de generación de valor, la idea es invitar al procesador a que no se quede sólo en la selección y empaque, que visualice la importancia

de escalar en la cadena de valor. En este sentido, los procesos de generación de valor consideran las adecuaciones que el mercado demanda de ciertas presentaciones.

Los mercados se caracterizan por establecer las condiciones de cada producto, esto es variable, ya que a través del tiempo se van modificando por los cambios en los procesos y las innovaciones que conlleva, quizá el mejor ejemplo, puedan ser las frambuesas, que son frutos que se pueden congelar de manera individual; y hasta cierto tiempo eran ampliamente aceptadas, a raíz de ciertos cambios en los procesos para la obtención de yogurts o de mermeladas y jugos se decidió que la mejor forma de utilizar la frambuesa era en granos o crumble; es decir, la fruta ya no está entera, sino en los granitos que la componen. Este cambio requiere de una crumbleadora que lleva a cabo este proceso que precede al de congelamiento, y fue implementado por Eluinni vía la alianza formada con la SB Berries en Zamora, Michoacán.

A la par de las alianzas con los procesadores, también en los términos de establecer ventajas competitivas, como se mostró con el ejemplo anterior. Otra alianza es con las empresas que llevan a cabo el congelado, por ejemplo la empresa de Frozen Pulps, SA de SRL que está en Irapuato, tiene el proceso de congelado Óhmico, esta tecnología ganó un reconocimiento del Premio Sial de París en el 2014. La tecnología permite mantener las propiedades de la fruta congelada en un 95% mediante el uso de calor durante el congelamiento.

Adicionalmente el congelado utiliza el sistema de Individual Quick Freezing (IQF), es decir congela individualmente la fruta sin importar su tamaño, esta presentación es sumamente útil para la industria y para el retail porque amplía el tiempo de disponibilidad de la fruta hasta que es necesario su uso.

Logística y Mercado

La última parte de la cadena, desde esta visión integral, tiene que ver con la logística, distribuidores y clientes de los mercados. En esta parte de la cadena las alianzas tienen que ver con los procesos de marketing y de organización en los envíos, en el manejo de tiempos y movimientos; optimizar el manejo de la mercancía para disminuir los costos, buscar formas innovadoras en el envío de las mercancías.

Es importante dialogar con los distribuidores para que comprendan la relevancia que de colocar las mercancías en tiempo. Proporcionarles toda la información que los ayude a tener una adecuada representación del producto. Invitarlos a México, para que observen todo el proceso y perciban el peso específico que tienen las alianzas en el modelo de

Las Alianzas con las procesadoras buscan los siguiente objetivos:

- Plantas certificadas.
- Procesos de valor agregado.
- Adecuación del producto.
- Experiencia y Capacidad.

negocio. Esto demanda innovar en marketing.

Integrarse y formar parte de esta estrategia global, aquí además de las empresas vinculadas a la logística se encuentran los representantes de la marca y de los productos de Eluinni, esta empresa llevó a cabo como primer paso dentro de estas alianzas al establecer una oficina en el exterior en Alemania, en Hamburgo, con distintos apoyos, principalmente del Centro Europeo para Latinoamérica –EZLA- posteriormente desde ahí ha estado trabajando para poder incorporar a un mayor número de representantes en Francia, Reino Unido, Italia, República Checa, Portugal, EUA –Miami- y los Emiratos Árabes Unidos.

La idea es que los representantes conozcan el Modelo de Negocios y se interioricen en cada una de las innovaciones de los distintos agentes desde la producción primaria hasta la instancia de servicio a clientes que tienen que tener las Representaciones como una forma más de acercarse al mercado, esta es la innovación en marketing. La propuesta de Eluinni hacia ellos es el contar con un amplio conocimiento de su mercado y con experiencia para establecer las negociaciones. Para ello a las representaciones se les pide:

- Conocimiento en logística internacional.
- Oficinas en los países.
- Venta en sitio con vendedores locales.
- Servicio de post-venta y soporte al cliente.



Modelo de Negocios de Eluinni.

Una vez descrito el esquema de Alianzas con los otros agentes y sectores se expone el Modelo de Negocios como una Innovación de organización dentro de la metodología de la OECD del Manual de Oslo.

Modelo de Negocios

Es una innovación de organización, que considera a todos los agentes que participan en el negocio desde los insumos de la producción primaria hasta el soporte a clientes en los países en los que distribuye sus productos. Nuevas formas de organización y alianzas para ser más competitivos. Aprovecha la sinergia de innovaciones de producto y procesos de sus colaboradores y asociados para ser más eficiente en el mercado.

Esta es la innovación creada y diseñada de manera directa por los actores de la empresa, las innovaciones se describen a continuación son aquellas que está utilizando dentro de la sinergia que requiere en sus alianzas, el mismo modelo de negocios promueve la búsqueda y uso de innovaciones de proceso o producto y Eluinni las potencia con su modelo en las representaciones y en los mercados externos.

La última parte del Modelo es la utilización de financiamiento hasta ahora el más utilizado es el factoraje, con un costo de 4.5% anual. En la experiencia del director de Elunni “es bastante sencillo una vez que empiezas a utilizarlo”; también hay seguros comerciales y seguros de cobertura.

La innovación en el Modelo de Negocios, tiene por objeto disminuir los costos de la cadena integral en su conjunto eficientando tiempos y movimientos, e incrementar los ingresos, tanto por la innovación en productos, como en procesos, ser más competitivo en el mercado internacional de las frutas congeladas.

Innovaciones de Proceso -materias primas-

Seleccionar nuevas variedades de materias primas con certificación orgánica y buenas prácticas agrícolas Global GAP que permitan incrementar el ingreso. Aquí el Global GAP permite tener la trazabilidad de todos los insumos, como serían las materias primas, las semillas, los agroquímicos, la fertilización, el acopio y la selección.

Esta innovación permite por un lado disminuir costos de producción y por el otro incrementar los ingresos. Los costos de producción disminuyen por la vía de consolidación de la oferta y en el caso de las certificaciones orgánicas evitar el uso de todos los agroquímicos y los

esquemas de fertilización. Si bien en un principio el impacto en costos es importante, tenemos que recordar que la productividad disminuye, para después volver a aumentar en un esquema de sustitución de insumos naturales y/o orgánicos.

Si bien existe una disminución de los costos en insumos, es conocido que la producción orgánica, en un principio, puede llegar a tener un aumento en costos por el aumento de las labores culturales; sin embargo, en el mediano plazo estos costos tienden a disminuir y estabilizarse. Por su parte en los ingresos podemos ver un incremento entre el 15% hasta el 100% y este incremento tiene que ver con la obtención de un mejor precio por acceder a mercados más segmentados, otro efecto importante es que al acceder a otro tipo de mercado más especializado, el consumo se distribuye más estable en el año y eso le asegura al producto un ingreso más estable, incluso en los mercados locales logra colocar en retail un producto de mayor calidad que le garantiza un mayor precio y esto es producto de los procesos de certificación.

Innovaciones de Producto - transformación-

Seleccionar los procesos más competitivos para la presentación de los frutos congelados, por ejemplo la obtención del Premio Sial Innovation 2014 en París para dos productos: Pulpa Óhmica de Fruta y en trozos; y Mezcamaica, bebida lista para beber de baja graduación. La característica de la pulpa de fruta y en trozo óhmica tiene que ver con que conserva sus características organolépticas en un 95% y se utiliza la congelación individual quick freezing, para que los trozos de fruta o bien la pulpa se mantenga separada.

Para el caso de este tipo de innovaciones el objetivo es incrementar los ingresos, a partir de la segmentación de mercado, se buscan nichos muy específicos y especializados que premien el esfuerzo de la innovación.

Innovaciones de Marketing - Mercadeo-

Estas innovaciones se presentan de manera consistente en el mercado, la primera de ellas tiene que ver con Representaciones y agentes locales para la venta de los productos; y la segunda un servicio de post-venta acercándose al cliente para conocer su experiencia de compra y de cómo es posible mejorarla.

Estas son las cuatro principales innovaciones con las que Eluinni, está trabajando, desde luego es bueno repetir que la innovación de ellos es el Modelo de Negocios, las otras son consideradas en sus aliados, y en ese sentido la responsabilidad recae de manera más directa en los

aliados; por su parte la innovación propia se encuentra dentro de la caracterización del aspecto organizativo que propone la OECD

Proceso para la implementación de las innovaciones

En el Mapa de Innovaciones que presenta el Modelo de Negocios de Eluinni, este mapa considera cinco etapas, las primeras dos tienen que ver con el abasto de materias primas de la comercializadora y las dos posteriores presentan el mercado y financiamiento. Existe una quinta etapa que está en el centro del mapa, marcada en color rojo, y tiene que ver con el trabajo que hace la organización.

Tres aspectos son los que sintetizan su trabajo:

- Proveeduría de Insumos, materias primas y de procesos del producto agrícola Innovaciones de proceso y producto.
- Acceso a mercados diferenciados y segmentados e innovaciones de marketing.
- La logística internacional que requiere toda la operación. Innovaciones de Organización.

Un elemento importante que se incluye en el Mapa de las Innovaciones es el financiamiento, que forma parte del Modelo de Negocios, para Eluinni, pero no así para los otros, el esquema financiero considera varios instrumentos, crédito, factoraje, coberturas y seguros. La organización ha estado utilizando con mayor consistencia el factoraje con un 4.5% de interés anual y en algunos casos esto le da cierta cobertura a sus aliados; sin embargo, se requiere de un financiamiento específico para los otros dos agentes de producción primaria y de proceso, lo anterior tiene su fundamento en que el porcentaje de venta a Eluinni, sólo representa entre el 15 y 25% y resto se destina a otros mercados de ahí que sus necesidades son mayores a la cobertura financiera que les puede brindar Eluinni.

El Mapa de innovación para la organización muestra las distintas etapas que tiene la actividad desde los insumos, hasta el financiamiento, pasando por los procesos, logística y mercado. Se señalan las innovaciones en cada una de etapas del proceso y se les asigna un color en verde están las innovaciones de procesos que para el Modelo son mayoría en los procesos primarios; en azul marino están las innovaciones de producto y corresponden al punto B..

En la parte central del Mapa en color naranja están las innovaciones de organización, que son la parte central del Modelo en la proveeduría de materias primas de calidad e innovadoras y del acceso a los mercados internacionales en mejores condiciones. Le sigue el inciso D. Que se refiere al mercado, aquí las innovaciones se presentan en color morado y se caracterizan por ser innovadoras de marketing en el mercado por la vía de sus representaciones, vendedores locales y un servicio de post-venta que permita retroalimentación y atención a los clientes. sta parte central es la que le da sentido a las Innovaciones y al modelo de negocio.

Fuente: Elaboración propia

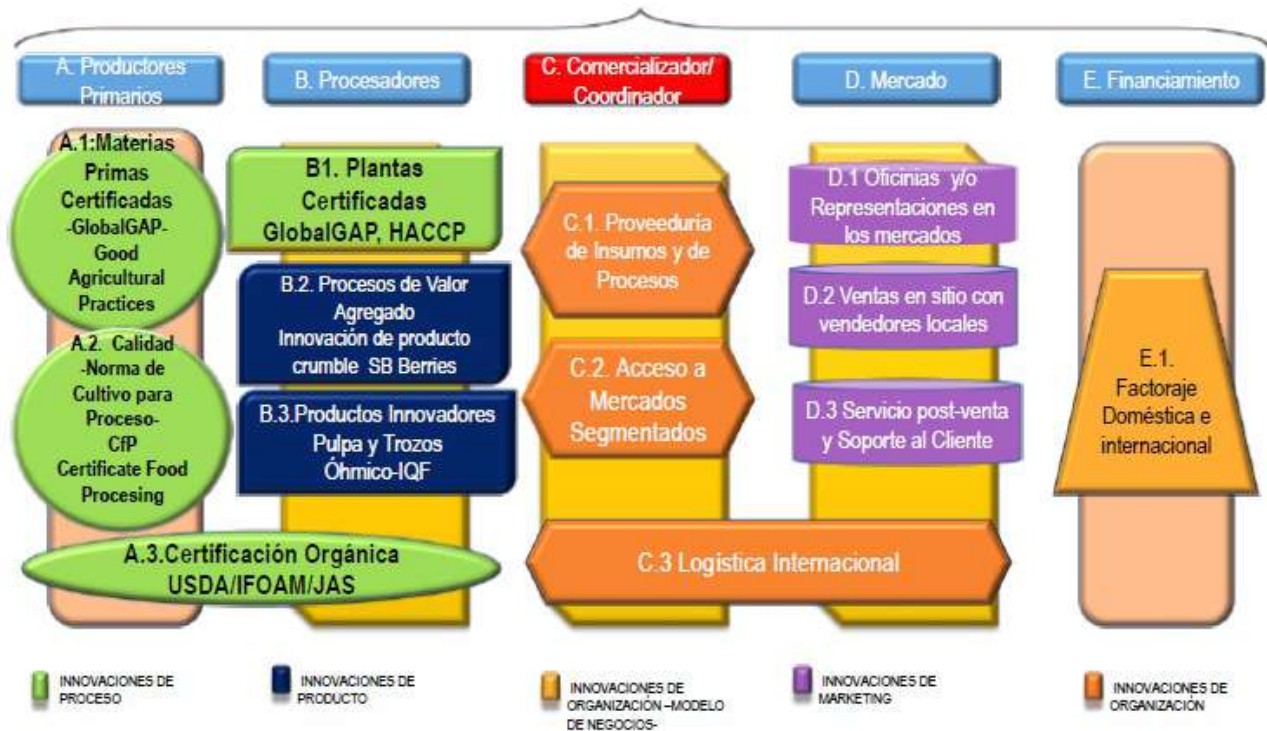


Diagrama 1: Mapa de Innovaciones del Modelo de Negocios de Eluinni SA de CV

Por último tenemos a las innovaciones que cierran el Modelo de manera muy importante y es el financiamiento, el lograr financiar el sistema para que todo pueda funcionar en tiempo y forma es fundamental, se está utilizando un instrumento financiero que es el factoraje, desafortunadamente el esquema sólo atiende a las necesidades del Modelo de Negocios y no a todas las necesidades de la cadena y en consecuencia a los requerimientos de los distintos agentes y esto puede limitar la replicabilidad de esta experiencia de innovaciones, que considera todos los tipos desde un eje central que es la empresa coordinador.

Modelo de gestión para la innovación de Eluinni

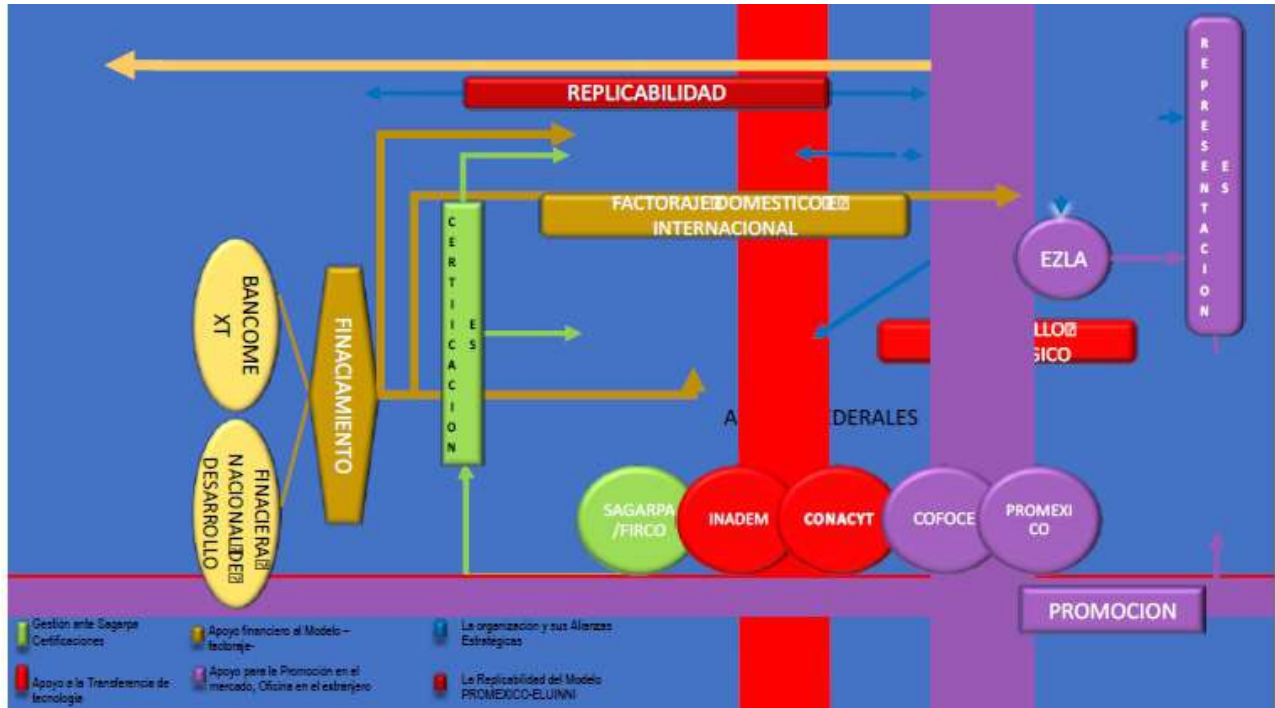


Diagrama 2: Modelo de Gestión de Innovaciones de Eluinni SA de CV

¹ Fuente: Elaboración propia

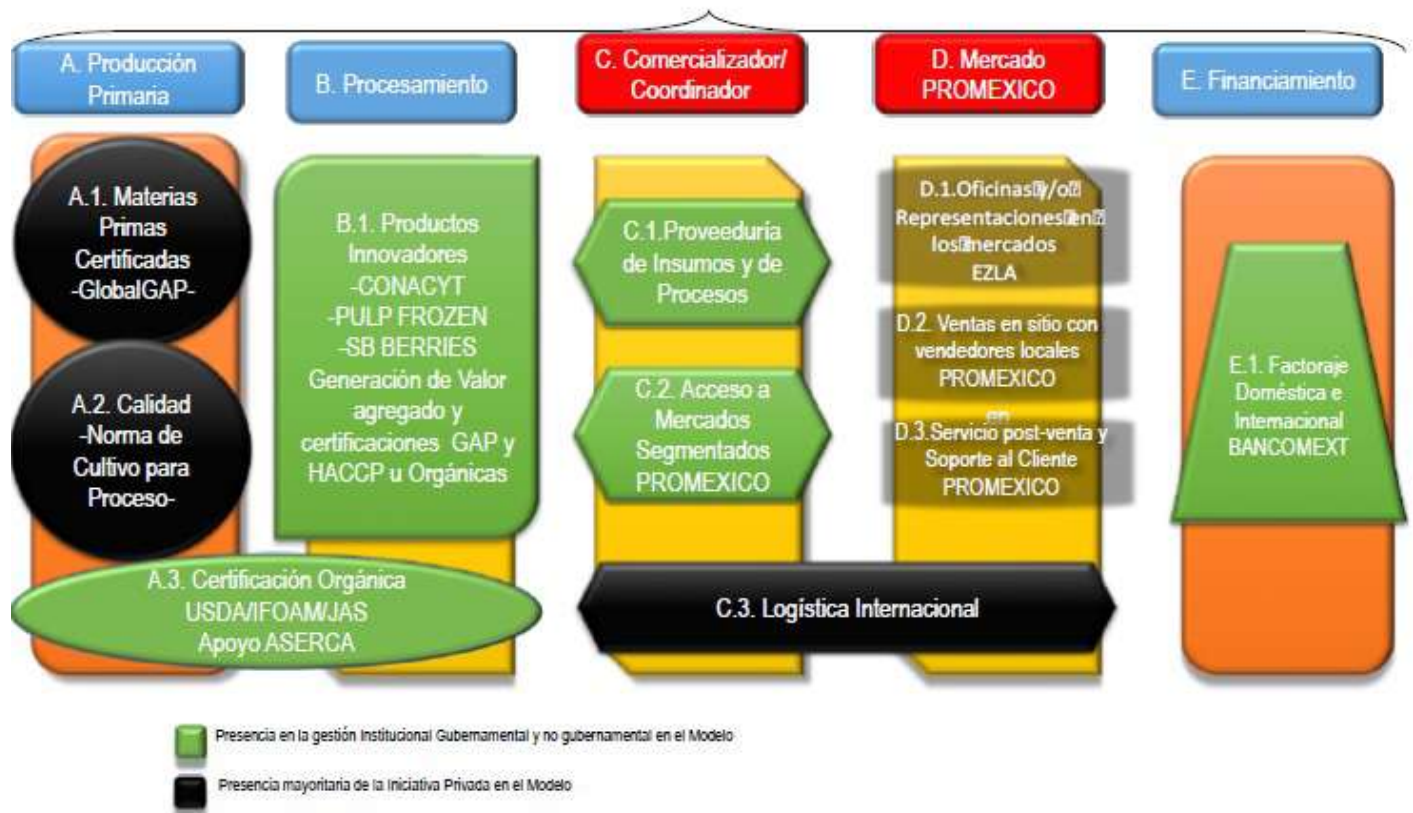
1

En el diagrama No. 2 presenta el modelo de gestión de innovaciones del modelo de negocio. En color verde se señala a los actores relacionados con las actividades de campo a nivel de insumos, es importante señalar que hasta el momento, en este rubro aún no hay una participación gubernamental, aunque ya se negocia con Sagarpa, Firco y Aserca. En rojo aparecen los actores institucionales vinculados a las innovaciones en procesos tecnológicos.

En color morado se muestran los flujos de las instituciones y agentes que están vinculados al mercado y por último están las relaciones de color dorado que tienen que ver con el financiamiento, la gestión está relacionada con el mapa de innovaciones, aquí todo gira alrededor de la organización empresarial ubicada en la esquina superior derecha, con distintas flechas en una doble dirección que muestran una relación de doble sentido de la organización hacia los agentes y de los agentes hacia la organización empresarial. Por último en azul, se muestran las flechas de doble vía que indican las Alianzas que se tienen con otros agentes. Así como se está construyendo la replicabilidad con PROMEXICO, a través de un programa llamado RedExporta.

Participación Institucional de las Innovaciones

En esta gráfica muestra la participación de las instituciones, la gráfica tiene dos colores dominantes, en negro aquellas innovaciones donde la participación institucional ha sido preponderantemente privada, con el esfuerzo de los productores. Todas las figuras en verde muestran la participación de alguna institución diferente de los agentes, en algunos casos ASERCA para la certificación Orgánica, el CONACYT participó para que la empresa Frozen Pulp de México pudiera adquirir la tecnología de congelamiento óhmico, en las otras actividades ha habido una participación de Proméxico y de Bancomext en el financiamiento, cabe señalar que instrumento financiero más utilizado ha sido el factoraje aunque, se están proponiendo utilizar otros instrumentos, como el propio crédito, coberturas y seguros.



Fuente: Elaboración propia

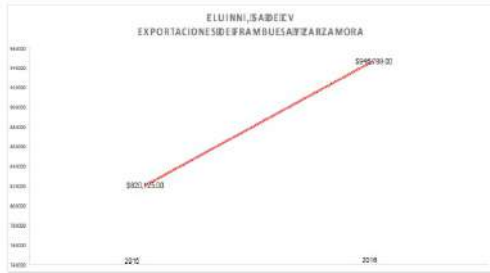
Mapa de impacto de las innovaciones de Eluinni



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los impactos de las innovaciones fue difícil la identificación precisa de él o los impactos de las innovaciones, lo anterior se debe a la complejidad de las relación de las alianzas, por ejemplo Eluinni, no llega tener un vínculo que cubra la totalidad del volumen de sus aliados; es decir existen otros distribuidores y comercializadores entre los productores de materia prima y de los procesadores, el impacto económico de la Alianza no llegue a considerar en la totalidad de los ingresos y/ costos de los otros agentes; sin embargo, para efectos de análisis llegamos a tener una estimación sobre lo que sucede en ese vínculo económico.

A continuación presentamos los ingresos que Eluinni ha tenido por la exportación de las dos berries, que es el producto central de esta documentación, lo anterior implica que estamos hablando de alrededor del 80%, se observa un crecimiento del 13.3% entre 2015 a 2016; desafortunadamente no existe más años para establecer una tendencia. De acuerdo a lo platicado con Edgar Fuentes, si hay la posibilidad de que el 2017 sea mejor año en ingresos.



Empresa Exportadora	Valor	Volumen Tons	%
ELUINNI SA DE CV	949789	402.6	14.4
AGRONACER FRUIT AND BERRIES	832389	604.4	12.7
OPTIMAL BERRY S DE RL DE CV	803006	569.5	12.2
COFRUSA S DE RL DE CV	721035	787.5	11
EXPORTADORA DE FRUTAS SA DE CV	550014	385.2	8.4
FRUTAS Y VEGETALES DE ZAMORA SA DE CV	535551	361.5	8.2
GRUPO FRUTEXPORT SA	415491	216.2	6.3
LA PROXIMA ESTACION SPR DE RL	384239	237.9	5.9
PRODUCTORES AGRICOLAS DE JACONA SRL	198527	140.9	3
FRUTICOLA LEON EXPORTADORA Y COMERCIALIZ	197153	153.2	3
FRULENACER S DE RL DE CV	168048	126.7	2.6
TECHOFRUIT SA DE CV	162774	88.5	2.5
MIXAND SOLUTIONS 123 SA DE CV	109515	43	1.7
OTROS	264189	154.1	8

FUENTE: SAT, ADUANAS DE MÉXICO

Gráfica 4 / Fuente: SAT-Sistema de Aduanas de México 2016

En la tabla se observa que Eluinni, es la primera empresa en exportar el producto clasificado en el código 0811, que corresponde a las frambue-sas congeladas, esto en valor, porque en volumen se ubica en la cuarta posición y sólo representa el 5.1% de la empresa que más exporta en volumen que es Cofrusa S de RL de CV.

Con estos datos se evidencia que Eluinni tiene un volumen, práctica-mente, de la mitad, pero su mercancía tiene más valor y eso es pro-ducto de que su estrategia de mercado es la adecuada para vender con un mejor precio y eficientar sus ingresos, los países europeos son más receptivos a pagar mejor los productos de calidad y que además sean amigables con el medio ambiente.

Si observamos el cuadro anterior identificamos que el precio en prome-dio para todas las empresas es de 1,616.00 usd la tonelada, mientras Eluinni tiene un precio de \$2,359.00 usd. Es decir; un 46% más alto, esto es un impacto importante en los ingresos de la organización y denotan el impacto de su Modelo en el producto más importante que tiene.



Gráfica 5

En cuanto al destino identificamos que las exportaciones en el 2016, tienen como destino Holanda con el 71%, 675,000 dólares, le sigue Alemania con 233 mil dólares que representan el 25% y después Chile.

Fuente SAT-Sistema de Aduanas de México 2016

La comunidad Europea es el mercado más importante y quién tiene mayor aceptación por la calidad del producto, estos dos países se encuentran entre los cinco más importantes consumidores de este código arancelario.

Lo que es un hecho es que los impactos son de carácter cualitativo y cuantitativo; el primero se centra, en un solo elemento, en el acceso a mercados internacionales diferenciados, las alianzas que la empresa establece les permite a sus aliados conocer de primera mano las características de cumplir para ingresar a estos mercados en condiciones de competitividad.

En cuanto al ámbito cuantitativo logramos identificar algunos beneficios en lo referente a los precios principalmente, en cuanto a costos se ha observado que existe un beneficio en el corto plazo por la disminución en el costo de los insumos; no obstante, que en ocasiones se diluye este efecto al pagar mayor mano de obra para llevar a cabo las labores culturales.

Se presentan un listado de algunos beneficios:

- Precios de venta desde un 15% hasta un 150% según el producto.
- Baja en los costos de cultivo gracias a la certificación orgánica, 15% depende del producto.
- Estabilidad en el mercado, al participar en este tipo de mercados, la temporalidad tiene mayor certeza y, no obstante, de que se puedan cerrar la puerta debido la entrada de otros competidores, la calidad lograda de producto incide en un mejor precio en los mercados locales que en su mayoría son al detalle y eso genera estabilidad en un ingreso mayor en por lo menos un 25

El conjunto de impactos redundan en un incremento en el ingreso de todos los agentes de la cadena, desde luego es variable y depende del producto. En términos generales se puede pensar que se ubica entre un 15% y un 25% de mayor ingreso.

Ubicación del caso en el SMIA -Sistema Mexicano de Innovación Agroalimentario-

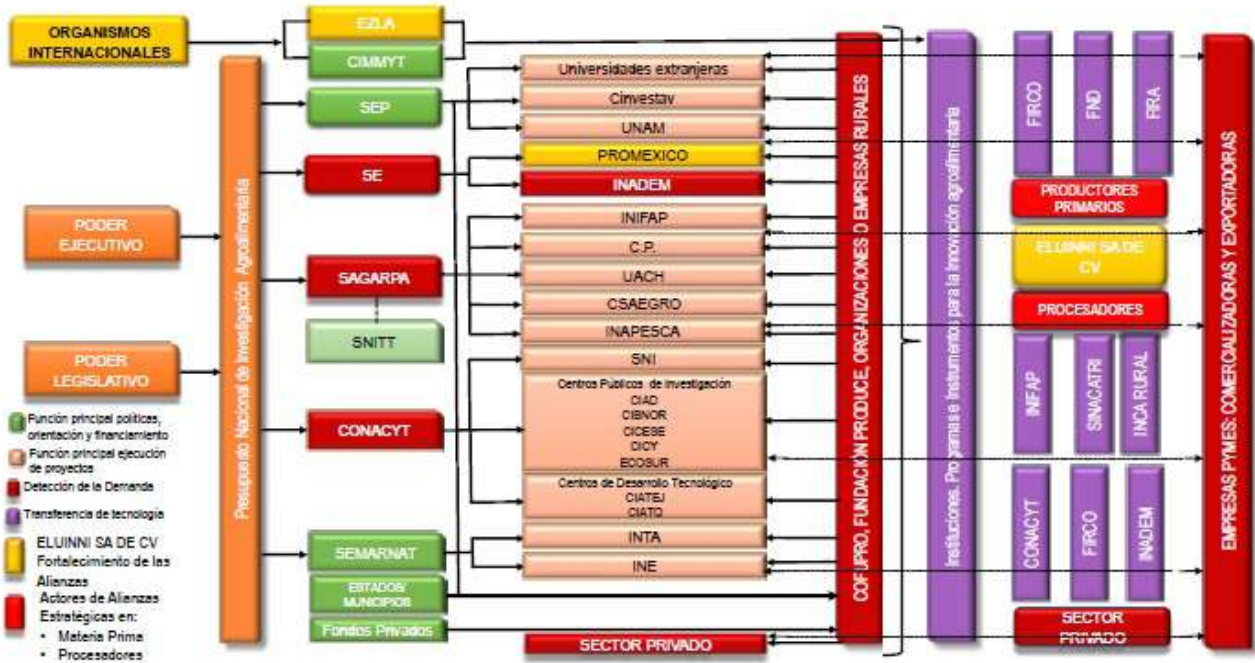


Diagrama 5: Ubicación del Caso en el SMIS- Sistema Mexicano de Innovación Agroalimentaria

Para este caso en particular la ubicación de la empresa dentro del SMIA es marginal, sólo dos instituciones del Sistema han participado en el caso de éxito, el CONACYT, en el financiamiento para la adquisición de la tecnología de congelamiento óhmico para un Aliado de Eluinni, y el financiamiento de dos o tres certificaciones orgánicas y de Global GAP fuera de eso no hay ninguna participación.

La escasa participación del SMIA en este caso de éxito, tiene que ver que el origen de la demanda de innovación provino directamente del mercado exterior y que en este sentido quién capta esa demanda es PROMEXICO; no obstante, de que sean de productos de origen agrícola; así, el enfoque ha sido más comercial que productivo, si vemos una cadena como la presenta el SMIA, en donde, el principio es el abasto de insumos de la producción primaria, y la última etapa es el mercado y el financiamiento este proyecto tuvo un orden inverso. La reflexión aquí es si ¿el Sistema Mexicano de Innovación está planteado correctamente en cuanto al flujo de la identificación de la demanda tecnológica? Para este caso en particular no, el SMIA deberá permitir mayor flexibilidad en captar la demanda de las organizaciones, adicionalmente incorporar una oferta tecnológica vinculada al mercado de los productos. En este sentido, las innovaciones reflejan las necesi-

dades de la demanda del consumidor y ha sido más complicado captar esas demandas por parte de los Institutos y Centros de Investigación y desarrollo tecnológico que las instituciones dedicadas a la promoción comercial.

Obstáculos para la adopción/adaptación de las innovaciones y alternativas de solución generadas

Para este Caso de Éxito, los problemas en la adopción y/o adaptación están en el ámbito organizacional, si se considera que la innovación se ubica de forma central en aspecto de organización. Más que una adaptación, quizá lo que prevalezca aquí es la adopción, y esto tiene que ver con la capacidad de convencimiento que la organización tenga para con los demás aliados, se les explica el Modelo las condiciones de competitividad, las ventajas del trabajo conjunto y de la adopción de las innovaciones particulares para su producto o proceso y la principal parte es el acceso a mercado distinto, segmentado y con un valor.

Asimilar la adopción y adaptación del Modelo de Negocios es más un elemento cultural de tomar riesgos, es bien sabido, que el empresario mexicano y, en especial, el productor rural tiene cierta resistencia al cambio, si bien existen condiciones concretas que permiten medir los beneficios e impactos, los productores y empresarios no siempre tienen esa disposición de participar, de acuerdo a la organización sólo un 30% está dispuesto a correr con el “riesgo” de hacer inversiones menores para poder tener resultados,

Ahora bien, si se piensa en los elementos de innovación específicos para los productores primarios las limitaciones son de otra índole, por ejemplo, en la adopción lo que limita es el financiamiento, en la adaptación es la falta de comunicación entre los agentes de transferencia de tecnología y los usuarios de ésta. Hace falta el diseño de políticas públicas más integrales que permitan identificar la demanda tecnológica desde el mercado y no sólo desde la producción primaria.

Para el caso de los procesadores existe mejor disposición a participar; sin embargo, aquí, un problema tanto para la adopción, como para la adaptación y es el financiamiento, quizá un problema grave es que en cuestiones de orden tecnológico el financiamiento convencional es más limitado como instrumento, se tiene que considerar otros mecanismos como el capital de riesgo que permita aligerar la carga financiera, otro aspecto es que se desconoce las oferta tecnológica vinculada a los mercados internacionales para seleccionar la mejor opción.

Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas corresponden a respuestas que debes dar a la pregunta ¿Qué aprendí de este caso de éxito? Para iniciar a escribirlas puedes apoyarte así:

“Aprendí que” las alianzas estratégicas son particularmente claves para lograr la vinculación entre el campo (la producción primari) y el mercado (de especialidades, etc.).

“Aprendí que” las alianzas pueden concretarse en la realidad siempre y cuando los agentes de la cadena agroalimentaria estén dispuestos a innovar, a invertir en infraestructura, tecnología y desarrollo de capacidades; a garantizar la calidad del producto que demanda el mercado.

“Aprendí que” las alianzas estratégicas que implican nuevas formas de organización

Antes que nada, *es importante reconocer que este Caso, sí es de éxito*, desde luego en materia de proyectos de comercialización y de producción su proceso de maduración deberá ser más largo que tres o cuatro años que actualmente lleva, el proceso de consolidación tarda mucho más que lo que hoy ha vivido Eluinni; no obstante, esto podemos afirmar que su inicio ha sido exitoso; el Modelo de Negocios y la forma en que ha ido construyendo sus alianzas muestran ventajas para todos y, en particular, a la organización que encabeza este proyecto.

Es un ejemplo de lo que pueden llegar a ser las alianzas entre agentes de una misma cadena, cuando están dispuestos a innovar a invertir en infraestructura tecnológica y desarrollo de capacidades, a garantizar la calidad del producto que demanda el mercado.

Las alianzas que implican nuevas formas de organización tienen mejores posibilidades de ser exitosas cuando hay una estrategia de negocio que demuestra las ventajas para todos los actores, y los acuerdos para pactarlas quedan establecidos en convenios.

Existen varias dudas en el área de producción de materia prima, la apreciación es que estos actores son los más débiles de la cadena, además de la cuestión cultural que puede jugar en contra, es el sector con mayor vulnerabilidad, si bien pueden llegar a certificarse en las buenas prácticas y en lo orgánico, la productividad es la que marca la pauta de los ingresos y ahí tenemos rezagos importantes en la producción de frutas, llegar a tener acceso a mejores variedades, incrementar su densidad de producción puede ser la diferencia, pero estas innovaciones tienen que partir del gusto del consumidor, no de lo que los investigadores piensen que es lo mejor para los productores..

La replicabilidad del Modelo, no sólo es para otras empresas comercializadoras, sino para el mismo Eluinni en otros productos, esta organización se ha dado cuenta de que puede y debe de distribuir otros productos innovadores y de hecho es lo que está haciendo este último año, buscar productos que puedan competir innovando en los mercados, aquí el problema es que tanto interés que manifieste una organización por un producto innovador, causa suspicacia por entregárselo a una sola empresa, aunque sea un porcentaje pequeño 10% o 20% de su producción es complicado y es que aquí Eluinni no participa en el desarrollo de la innovación, sino que la identifica y busca distribuirla, en este sentido es importante que Eluinni, considere un nuevo tipo de Alianza en términos distintos al que la tenido hasta el momento para este tipo de casos.

Eluinni tiene que desarrollar ahora nuevas alianzas con empresas que tienen nuevos productos innovadores, que incluso se salgan del giro que hasta ahora ha venido trabajando, la optimización del Modelo exige que exista diversificación de productos quizá hasta llegar a 10, en este punto es difícil saber el número preciso, pero lo que sí es un hecho es que el esfuerzo por construir un Modelo con los representantes en países, con representantes de ventas locales y un servicio post-venta es un activo comercial que puede ser utilizado para otros productos.

Una lección aprendida que es importante es que el Sistema de Innovación, debe de flexibilizarse y considerar los siguientes puntos:

- Incorporar a instituciones de apoyo en el ámbito Internacional para la captación de las demandas de innovación en los cuatro aspectos que considera el Manual de Oslo –productos, procesos, marketing y organización-.
- Incrementar la oferta tecnológica en la innovación de sistemas producto que son claves y en los cuales tenemos ventajas comparativas. Este descuido ha provocado que Perú ya sea el primer productor de café orgánico en el mundo y lo mismo está por suceder en mano y berries.
- Establecer un vínculo más sólido entre el mercado y la producción primaria, dejar de “innovar” sin que exista un mercado que demande los productos, producir no es el problema vender lo que se produce si lo es, este es quizá un elemento común entre los casos de éxito, todo lo que se produce se está vendiendo, aprendamos de esta lección.