



ESCUELA DE MERCADOTECNIA Y VENTAS

TESIS

Estrategias de Mercadotecnia para mejorar las condiciones de exportación de aguacate Hass a Estados Unidos de América, por la empresa Agroenlaces Comerciales Internacionales S.A. de C.V.

Que para obtener el título de:
Licenciado en Mercadotecnia y Ventas

PRESENTA

María de Lourdes Flores Jiménez

ASESORA

M.C. Yolanda Rendón Arías

CLAVE: 16PSU010U

ACUERDO: LIC12112722NOV2012

Morelia, Michoacán

Octubre 2017

AGRADECIMIENTOS

"Todo lo puedo en Cristo que me fortalece"
Filipenses 4:13

A DIOS,
porque sus bendiciones hacia mi son abundantes.

A MI AMADO HIJO LUIS DIEGO,
dueño de mi amor, el más puro que jamás sentiré. Tú eres y serás siempre la alegría de mi vida.

A MI MADRE, HERMANOS Y SOBRINOS,
por hacerme parte especial en sus vidas, por ser mis cómplices, por ser mi fortaleza.

A MI ESPOSO JOSE LUIS,
por mostrarme el valor del éxito.

Los amo, esto es parte del legado que dejaré en sus vidas.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.1. EL PROBLEMA | 6 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN | 6 |
| 1.3. OBJETIVOS..... | 7 |
| CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO | 8 |
| 2.1 COMERCIO..... | 8 |
| 2.1.1 ORÍGENES DEL COMERCIO..... | 9 |
| 2.1.2 TIPOS DE COMERCIO | 10 |
| 2.2 COMERCIALIZADORA | 10 |
| 2.2.1 TIPOS DE COMERCIALIZADORA. | 11 |
| 2.2.2 COMERCIALIZACIÓN..... | 12 |
| 2.2.3 CONSIDERACIONES TEÓRICO CONCEPTUALES SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN | 12 |
| 2.3 CERTIFICACIÓN..... | 14 |
| 2.4 PROTOCOLO | 15 |
| 2.4.1 NORMAS SOBRE PROTOCOLO | 15 |
| 2.4.2 PROTOCOLO EN LA EMPRESA..... | 16 |
| 2.5 PROGRAMA | 16 |
| 2.5.1 TIPOS DE PROGRAMA | 17 |
| 2.6 EXPORTACIÓN..... | 17 |
| 2.6.1 CONSIDERACIONES PARA EXPORTAR. | 17 |
| 2.6.1.1 REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES | 18 |
| 2.6.1.2 DETERMINAR EL PRODUCTO ¿QUÉ SE PUEDE EXPORTAR? | 18 |
| 2.6.1.3 DETERMINACIÓN DEL MERCADO ¿A DÓNDE SE PUEDE EXPORTAR? . | 19 |
| 2.6.1.4 PRESELECCIONAR LOS PAÍSES QUE OFREZCAN LAS MEJORES VENTAJAS COMPETITIVAS..... | 19 |
| 2.6.1.5 ELABORAR UN PLAN DE TRABAJO DE EXPORTACIÓN ¿CUÁNTO TIEMPO TARDARÁ LA EXPORTACIÓN? | 20 |
| 2.6.1.6 CÓMO PUEDO SABER SI MI EMPRESA ESTÁ LISTA PARA EXPORTAR. | 20 |
| 2.7 AGUACATE | 20 |
| 2.7.1 HISTORIA | 21 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 2.7.2 | PROPIEDADES DEL AGUACATE | 21 |
| 2.7.3 | ASPECTOS GENERALES | 22 |
| 2.7.4 | CADENA DE VALOR..... | 26 |
| 2.7.5 | ASOCIACIÓN AGUACATERA | 33 |
| CAPITULO 3. MODELO DE LA INVESTIGACIÓN | | 34 |
| 3.1 | INVESTIGACIÓN | 34 |
| 3.2 | TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 34 |
| 3.3 | CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. | 35 |
| 3.5 | CENSO, ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN DIRECTA..... | 36 |
| 3.6 | RECOLECCIÓN DE DATOS | 37 |
| 3.7 | PROCESAR LOS DATOS..... | 38 |
| CAPITULO 4. HIPÓTESIS | | 38 |
| CAPITULO 5. LA EMPRESA | | 38 |
| 5.1 | ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | 39 |
| CAPITULO 6. TRABAJO DE CAMPO | | 45 |
| 6.1 | VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS | 45 |
| 6.1.1 | ENCUESTA A PRODUCTORES..... | 45 |
| 6.1.2 | ENCUESTA A TRANSPORTISTAS..... | 46 |
| 6.1.3 | CENSO A EMPLEADOS..... | 46 |
| 6.1.4 | OBSERVACIÓN | 47 |
| 6.1.5 | ENTREVISTA AL DIRECTOR DE AGROENLACES | 47 |
| 6.2 | DEFINICIÓN DE LEVANTAMIENTO | 47 |
| CAPITULO 7. RESULTADOS | | 48 |
| 7.1 | CENSO A PRODUCTORES | 48 |
| 7.2 | ENCUESTA A TRANSPORTISTAS | 56 |
| 7.3 | ENCUESTA A EMPLEADOS..... | 61 |
| 7.4 | OBSERVACION EN HUERTAS..... | 68 |
| 7.5 | OBSERVACION EN EMPACADORA “X” | 69 |
| 7.6 | OBSERVACION EN AGROENLACES | 70 |
| 7.7 | ENTREVISTA CON EL DIRECTOR GENERAL | 71 |
| CAPITULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 73 |
| 8.1 | CONCLUSIONES..... | 73 |
| 8.2 | RECOMENDACIONES..... | 74 |
| 8.3 | BIBLIOGRAFIA..... | 76 |

INTRODUCCIÓN

La exportación de aguacate Hass toma auge año con año, haciendo de este producto uno de los más atractivos a comercializar en el sector de las frutas.

México por su parte es el mayor exportador de este producto, al ser Michoacán el principal estado productor a nivel mundial de esta fruta. Las exportaciones van en aumento no solo a Estados Unidos de América (principal comprador de México) si no, debido a la aceptación de este alimento, se abren más mercados para su venta como son el continente Asiático y el Europeo.

Las empresas mexicanas son relativamente nuevas si nos referimos a la experiencia que puedan tener al manejo de las normas de exportación hacia estos países, a pesar de contar con largas trayectorias, los requerimientos pueden cambiar de acuerdo a las condiciones y circunstancias.

En el propósito general de esta investigación fue mejorar las condiciones de compra y venta de aguacate Hass de la empresa Agroenlaces Comerciales Internacionales SA de CV, así como conocer el trabajo que implementan tanto en campo como en su área administrativa para así definir estrategias de márketing que ayuden a su mejor funcionamiento.

Este proyecto consta de ocho capítulos en los que determinaremos objetivos de acuerdo a la problemática de esta empresa y conoceremos ampliamente la estructura de esta.

Además de detallar el tipo de investigación realizada, se da a conocer en el capítulo seis el trabajo de campo en el que se aplicaron como métodos para la recolección de datos; la encuesta, el censo, la entrevista y la observación, se añade un análisis de los resultados arrojados y por último en el capítulo ocho se realizan las recomendaciones de forma detallada para la solución de la problemática estudiada.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. EL PROBLEMA

La empresa Agroenlaces Comerciales Internacionales SA de CV, no tiene definido un protocolo de comercialización y exportación de aguacate Hass a Estados Unidos de América (EUA).

Oración.- Identificar y establecer las mejores estrategias de marketing en el proceso de exportación y comercialización de aguacate Hass, de Michoacán a EUA.

Pregunta.- ¿Las estrategias de marketing impulsarán el proceso de exportación y comercialización de aguacate Hass de Michoacán a EUA?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El mercado internacional del aguacate ha sufrido importantes modificaciones en las últimas décadas. Por un lado, como se trata de una fruta exótica, cada vez es consumida por más personas en el mundo. En julio de 1993, el gobierno de los EUA permitió por primera vez, luego de 79 años, la importación de aguacate proveniente de México. En ese año, sólo se autorizó su venta al estado de Alaska, bajo ciertas temporadas y condiciones, significó el inicio de un hecho fundamental que marcaría en el futuro el liderazgo mexicano en el comercio mundial del aguacate.

El 19 de marzo de 2015 en un boletín de prensa la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) dio a conocer que la cifra de producción de aguacate en México, es gracias a que Michoacán aporta el 85.9% de la exportación total del fruto que genera nuestro país a diferentes naciones. A partir del 2013, la República Mexicana ha mantenido un saldo favorable en la balanza comercial de aguacate, con un ingreso promedio a los mil 270 millones de dólares anuales.

Por otro lado gracias a Michoacán, México participa con el 30.9% de la producción mundial del fruto; seguido de Indonesia que aporta el 6.7% de la exportación mundial. Nuestro país supera el millón 316 mil 104 toneladas anuales.

SAGARPA en Michoacán, dio a conocer la información anterior y además externó que en México se tiene un consumo per cápita del fruto de 7 kilos.

Es importante señalar que recientemente, Japón ha incrementado la demanda del fruto mexicano; país que ocupa el 2° lugar en volumen de compras después de EUA quien adquiere el 80% de la exportación de México. En la actualidad, Australia, Argentina, y Letonia, se perfilan como destinos potenciales para el aguacate que se produce en el país y desde el luego el michoacano.¹

En Mayo del 2016 la cadena La Voz de América (VOA) da a conocer que la embajada de EUA actualizó las regulaciones para permitir la entrada de aguacate Hass de todos los estados mexicanos ya que hasta ahora esta variedad solo es exportada desde Michoacán.

PROMÉXICO califica la exportación de productos en México como un proceso a través del cual las empresas pueden incrementar sus negocios y mercados, así como el conocimiento de su marca en

1. Las estadísticas de exportación fueron obtenidas en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) sitio web www.sagarpa.gob.mx

el mundo. Para los empresarios mexicanos y estadounidenses la realización de programas de exportación de aguacate es un proyecto atractivo, la demanda cada vez más alta por EUA hacen del aguacate un perecedero 100% fácil de vender, en tanto que su alto precio en la mayor parte del año deja ganancias millonarias al gremio exportador, en junio del 2016 el diario Sin Embargo informo el máximo precio del aguacate en lo que va del año, el cual se vendió hasta en 80 pesos el kilo siendo uno de los productos de la canasta básica con mayor incremento.

Como es ya de conocimiento general, EUA es nuestro primer socio comercial, la mayor parte de nuestras exportaciones son para ellos, donde cualquier cambio económico, por mínimo que sea, repercute también en el territorio mexicano así como en todas sus exportaciones en este caso del aguacate en el que los cambios económicos repercuten directamente en la comercialización de este fruto, podemos concluir que la exportación de productos mexicanos es un negocio bastante importante siempre y cuando se elija el producto adecuado para el mercado adecuado.

Vale la pena comentar que el aguacate mexicano, orgullosamente forma parte como tradición en la máxima fiesta del futbol americano conocido como "Súper tazón", en la que de acuerdo con la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México (APEAM) nuestro país espera llevar 100,000 toneladas de aguacate para convertir este alimento en uno de los alimentos protagonistas de la gran fiesta "National Football League" (Liga Nacional de Football NFL) cabe mencionar que este 2016 por segundo año consecutivo una empresa mexicana con una participación del 60% en el mercado estadounidense se sumó a la lista de anunciantes de la final de la NFL con un comercial que fue catalogado entre los diez mejores del "Súper tazón".²

Sin duda el aguacate michoacano es ya un producto básico en EUA y día a día se expande por más estados de este país. Por algo se ha bautizado al aguacate como el "Oro verde mexicano". Por todo lo antes expuesto considero de gran importancia para el desarrollo de la empresa, realizar esta investigación.

1.3. OBJETIVOS.

Objetivo General

- Identificar y analizar los factores que han impedido establecer a la empresa Agroenlaces Comerciales Internacionales S.A. de C.V un Plan de Exportación de Marketing de aguacate Hass a EUA.

Objetivos Particulares

- Conocer detalladamente las características y producción del aguacate Hass.
- Identificar el proceso de exportación de aguacate Hass a EUA con todas sus implicaciones.
- Explorar el mercado del Aguacate Hass en Michoacán y EUA, para conocer las ventajas competitivas de ambos.

² La posición económica y social del aguacate en Estados Unidos así como su precio durante 2016 fueron tomadas de la PROMEXICO sitio web. www.promexico.gob.mx

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describirán las variables de nuestro problema mediante la revisión de la literatura, algunos autores describen al marco teórico como como un proceso de inmersión en el conocimiento existente, y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema.

2.1 COMERCIO

Según el diccionario etimológico de Chile la palabra comercio viene del latín “*commercium*” (compra y venta de mercancía), formada del prefijo con-(junto) y la palabra *merx* (mercancía)

1. Comercial – Relativo al (-al) comercio
2. Comerciar – Hacer comercio

3. Comerciante- El que (-nte) comercia³

Por su parte el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española el del comercio es: Conjunto de actividades económicas centradas en el comercio⁴

Para efectos de esta investigación el comercio es la compra venta e intercambio de bienes o servicios con fines de lucro.

2.1.1 ORÍGENES DEL COMERCIO

El origen del comercio se pierde entre los años y es reducido al acto del cambio directo, o sea del trueque, se remonta a los tiempos bíblicos, los primeros hombres que poblaron la superficie terrestre, no pudiendo vivir en absoluto aislamiento para librarse de las fieras, ni bastarse a sí mismos para subvenir a sus necesidades, tuvieron que reunirse en familias para formar tribus y comerciar entre sí, permutando los artículos de cada uno por el producto del trabajo de otros semejantes; pero si consideramos el comercio en un punto de vista más amplio; desde que varias personas se dedicaron exclusivamente a él, constituyendo la profesión de mercaderes, entonces su origen debe buscarse en las épocas posteriores al singular cataclismo conocido con el nombre de Diluvio Universal.

Sin duda, los pueblos antiguos traficaron unos con otros en mayor o menor grado, y el comercio surgió en todos ellos a la vez, por efecto de una serie de causas que convirtieron este ejercicio en una necesidad indeclinable, sin que pueda atribuirse a ninguno en particular la gloria de haberle inventado o instituido.

No obstante, se reconoce que por su espíritu mercantil o por la importancia de su tráfico, hubo algunos que se distinguieron sobre todos los demás de una manera extraordinaria, y bajo tal concepto merecen especial mención como la India, Egipto, Fenicia, Cartago, Grecia y Roma⁵.

Con la aparición de la moneda, lentamente el trueque fue desplazado por la compraventa, siendo el comercio utilizado no solo dentro de los propios estados sino entre ellos, lo que dio nacimiento en la Edad Antigua al comercio internacional, que no se utilizó en la Edad Media, salvo en sus últimos tiempos, para resurgir con gran intensidad al nacer las ciudades, y en la Edad Moderna con el descubrimiento de América donde el comercio entre Europa y el nuevo continente fue muy intenso.

Esta clase social de comerciantes fue la burguesía que sería protagonista de la Revolución Industrial y de la Revolución Francesa.

Actualmente el comercio consiste en la compra de bienes para luego revenderlos. El comercio persigue un fin de lucro, derivado de actuar como intermediario entre la oferta y la demanda de

³ Etimología del Comercio. (2016). Comercio. 10 noviembre 2016, de Etimología del Comercio Sitio web: <http://etimologias.dechile.net/?comercio>

⁴ Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. 11 noviembre 2016 , de Real Academia Española Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=9vYPFME>

⁵ Helguera y García, A. (2006). Manual práctico de la historia del comercio. 11 noviembre 2016, de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales Sitio web: www.eumed.net/libros/2006a/

mercancías. Quien desempeña la actividad de comprar y vender en forma habitual se denomina comerciante, y su actividad está regulada por leyes especiales que son las comerciales⁶.

2.1.2 TIPOS DE COMERCIO

Teniendo en cuenta el origen y destino de los productos que intervengan en el intercambio, se pueden identificar dos tipos de comercio:

1. Exterior: En esta clase de comercio en el intercambio de productos traspasa las barreras nacionales, es decir, que el lugar físico de producción y de venta no es el mismo. En este tipo de comercio se habla de importación cuando se compra algún producto proveniente del extranjero y exportación cuando el producto se vende en otro país, diferente de aquel en el que se realizó la fabricación del mismo.
2. Interior: En este caso, en cambio, tanto la producción como la venta del bien a intercambiar se efectúan en el mismo país. Puede ocurrir que intervengan más de una localidad, pero mientras pertenezcan al mismo país, se lo denomina “interior”.

También se puede hablar de comercio mayorista o minorista, dependiendo de si existen o no intermediarios a lo largo del intercambio:

1. Mayorista: Es conocido bajo el nombre de “Comercio al por mayor”, en este tipo de comercio quien vende el producto no se pone en contacto directo con el consumidor final, es decir aquel que hará uso directo de dicho producto. En vez de esto, le entrega las mercancías a un mayorista, que es aquel que actúa como intermediario entre el fabricante del producto y el minorista
2. Minorista: También conocido como “Comercio al por menor”, en éste, un vendedor compra productos en cantidades significativas a un mayorista o directamente a quien los fabrica, para luego venderlos en cantidades reducidas o individualmente a los consumidores finales.

Cabe destacar que en el comercio electrónico, que ha surgido a partir de la masificación de Internet, se puede identificar 5 variantes:⁷

1. Negocio al consumidor
2. Consumidor a consumidor
3. Negocio a negocio
4. Consumidor a negocio
5. Móvil

2.2 COMERCIALIZADORA

⁶ Deconceptos.com. (2016). Concepto de Comercio. 11 noviembre Sitio web: <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/comercio#ixzz4GDK2pA8W>

⁷ Enciclopedia de clasificaciones. (2014). TIPOS. 11 noviembre 2016, de TIPOS Sitio web: <http://www.tipos.co/tipos-de-comercio/#ixzz4GFHQbgG2>

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es la persona o institución que hace la acción y efecto de mercantilizar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).⁸

Según el director de la empresa Agroenlaces Comerciales Internacionales es aquella que se encarga de comercializar un producto finalizado, así mismo dice, que su razón de ser es mercadear un producto o servicio ya existente o manufacturado. Se encarga de dar las condiciones y organización a un producto o servicio para su venta al público.

Para fines de esta investigación una comercializadora es la persona física o moral que lleva acabo la acción de comercio, son encargados de la organización de la cadena de distribución del producto o servicio y siempre existen fines de lucro.

2.2.1 TIPOS DE COMERCIALIZADORA.

Las empresas comercializadoras tienen un ámbito de acción muy amplio, pueden dedicarse a comprar y vender casi cualquier tipo de productos, sin embargo, se enfocan preferentemente a la atención de aquellos segmentos de mercado donde la demanda está pulverizada entre pequeños distribuidores. Podríamos clasificarlas en dos tipos:

- a) Comercializadoras manufactureras: Crean el producto y lo venden.
- b) Comercializadoras: Compran el producto ya hecho y solo se encargan de venderlo.

Cabe destacar que algunas compañías se especializan en crear productos, otras en comercializar productos y algunas hacen ambos. Aplicar una etiqueta de identidad correcta a un negocio, es decir, llamar a una compañía de comercialización y a otra de manufactura, depende de factores tales como la estructura de operaciones y los medios utilizados para generar ganancias, entre otros.

A continuación, algunas características y diferencias entre ambas:

1. Bases

Las comercializadoras incluyen a los mayoristas y a los que venden al por menor.

2. Relaciones

Las compañías comercializadoras que conducen negocios como mayoristas generalmente venden cantidades al por mayor y pueden vender solo a los minoristas, no al consumidor promedio. Los minoristas, por otro lado, tratan directamente con el consumidor.

3. Inventario

⁸ Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. 11 noviembre 2016 , de Real Academia Española Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=9vYPFME>

Las manufactureras tienen tres tipos de inventario: materias primas, trabajo en proceso y bienes terminados. En contraste, las comercializadoras solamente mantienen un inventario de bienes terminados.

4. Ganancias

Las manufactureras tienen ganancias por convertir las materias primas en productos terminados que se venden a un precio que excede el costo total de producción. Estos costos están categorizados como materiales directos, mano de obra y gastos generales de fabricación. Las comercializadoras mayoristas tienen ganancias en el margen de venta, el cual es la cantidad que se agrega al precio de compra pagado al fabricante antes de que el producto sea vendido a los minoristas.⁹

2.2.2 COMERCIALIZACIÓN

Es la venta de un producto. Se utiliza también este término para referirse a la última fase o lanzamiento de un nuevo producto. En general, la comercialización designa el conjunto de actividades comerciales llevadas a cabo por la empresa: análisis del mercado, planificación del producto, fijación del precio, selección de canales y distribución física del producto, promoción del producto y organización y control de los planes de actuación comercial.¹⁰

Según Méndez (2004) la comercialización es la actividad física del intercambio, significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada.

Concluyendo, comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a vender productos, bienes o servicios.

2.2.3 CONSIDERACIONES TEÓRICO CONCEPTUALES SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN

Según Kotler (1995) el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? El primero, se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

De esta manera se infiere que, en la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de ubicarlo para la venta es crítico y lleva consigo consideraciones adicionales; porque si reemplaza a otro, esto podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto ya situado en el mercado.

⁹ 2016 La Voz de Houston and the Houston Chronicle, Vicki A. Bengé, Demand Media | Traducido por Jorge De León Polanco

¹⁰ Title Diccionario de términos de marketing, publicidad y medios de comunicación: inglés-español, Spanish-English Authors Brian Hughes, Miguel Angel Campos

Si el nuevo producto es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno, siempre que responda a atributos similares o superiores al anterior y que pueda llegar a ser aceptado y preferido por los clientes.

Por otra parte, la comercializadora debe decidir si lanzar un nuevo producto en solo una región o en varias regiones, esto dependerá de las características del segmento de mercado potencial al que se dirige, instrumentando un plan de acción para ello y señalando el momento concreto para las distintas actividades de venta.

Las empresas comercializadoras deben reconocer la necesidad y ventaja de introducir regularmente nuevos productos, e ir reemplazando aquellos que van dejando de ser atractivos para los clientes y se convierten en productos de lento o nulo movimiento, acumulándose en los inventarios y trayendo como consecuencia afectaciones en los resultados de la eficiencia económica de la organización.

Desde otra perspectiva la comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada. Al respecto hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición de este concepto:

- La orientación hacia el cliente.
- El esfuerzo total de la empresa.
- La ganancia como objetivo.

Es por ello que los directivos deberían trabajar juntos, ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro. Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente, de manera que la tarea gerencial en la comercialización abarque los pasos siguientes:

- 1) Planear las actividades comerciales.
- 2) Dirigir la ejecución de los planes.
- 3) Controlar estos planes.

Lo anterior presupone que durante la planeación comercial, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados, luego utilizan estos resultados en la tarea de control, con el propósito de comprobar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto y de producirse desviaciones en los planes, adoptar las medidas pertinentes para seleccionar otra alternativa de acción y dirigir el rumbo hacia el logro de las metas previstas. Por tanto, la tarea de planear es premisa indispensable para guiar a toda la organización hacia el logro de sus objetivos esenciales y dentro de ellos el cumplimiento oportuno de su misión.¹¹

Entonces, debe entenderse la comercialización como el proceso que se ocupa de aquello que los clientes desean y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece es un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social que se da en dos planos: Micro y Macro, por lo que se utilizan dos definiciones: micro comercialización y macro comercialización.

¹¹ Kotler, P. (1992). Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Editorial Mc-Graw-Hill. Madrid.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven, siendo la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización, previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios, que satisfacen las necesidades se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro.

La segunda considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución como un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

De esta manera, la comercialización debe comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial.

Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien, pero desde un punto de vista micro, no todas las empresas deben ejecutar la totalidad de las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

2.3 CERTIFICACIÓN

Según (Chavez, 1997) es la actividad que establece, frente a los problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.¹²

Según la compañía NYCE (Empresa reconocida con más de 20 años de trayectoria en procesos de certificación y normalización) define certificación como el procedimiento por el cual se asegura que un producto, proceso, sistema o servicio se ajusta a las normas, lineamientos o recomendaciones de organismos dedicados a la Normalización Nacional o Internacional. Es una actividad a cargo de los Organismos Nacionales de Certificación, que son personas morales acreditadas que cumplen con dicho objeto social.

De acuerdo al diccionario de definiciones ABC ONLINE, la certificación es la garantía que se entrega o extiende sobre algo y que tiene la misión de afirmar la autenticidad o la certeza de algo, para que no queden dudas respecto de su verdad o que se está ante algo auténtico es entregada por una entidad referente en una materia y que se encarga además de velar el cumplimiento de determinadas condiciones, incluso las estudia, y si las confirma positivamente sentencia dándole ese certificado.

Cabe destacarse que la entidad deberá mantenerse independiente, autónoma, respecto de la persona o de la organización que estudia, si ambas disponen de interés en común perderá obviamente validez cualquier certificación que pueda emitir.

¹² La certificación de productos orgánicos en Perú/Juan F Chávez. Jutta Krause(eds)- Lima, Perú: Proyecto IICA-GTZ 1997

2.4 PROTOCOLO

Protocolo según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua protocolo es del latín. Tardío protocollum “primera hoja de un documento con los datos de su autenticación” o bien conjunto de reglas establecidas por norma o por costumbre para ceremonias y actos oficiales o solemnes.¹³

Según la escritora Martínez Guillén, el protocolo es la descripción de las normas de comportamiento a seguir, las normas que menciona pueden contener pautas netamente diferenciadas, aplicables a personas, instituciones y/o países según el caso.

Concluyo que protocolo es un reglamento o una serie de instrucciones que se fijan por tradición o por convenio, puede ser un documento o una normativa que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos.

El protocolo cumple con diferentes características y está presente en muchas de las situaciones que viven a diario las personas que componen el ecosistema de las empresas, desde una acción rutinaria como un simple cruce de correos electrónicos entre compañeros de trabajo, hasta algo extraordinario como la invitación al Presidente de la República a un evento corporativo, aunque los dos casos son diferentes ya que en el primero no está en juego la imagen de la organización y en el segundo definitivamente sí, la importancia del primero está dada por las relaciones entre miembros de una organización, que al final de cuentas son las que la sostienen y le permiten mantenerse y crecer.

El protocolo se implanta como consecuencia de una necesidad social, es decir; establece cómo se deben desarrollar los actos importantes que se producen en la sociedad. Al igual que las normativas jurídicas son necesarias para regular los cauces que llevan a una convivencia civilizada entre los individuos, la norma protocolaria determina cómo se deben desarrollar los actos que emanan de las instituciones y particulares.¹⁴

2.4.1 NORMAS SOBRE PROTOCOLO

A continuación se mencionan los tipos de norma:

1. Normas de carácter moral: Representadas por aquellas que vienen exigidas por el cumplimiento del deber moral e inspirado por la caridad y/o solidaridad para con los semejantes (Por ejemplo, la obligación de usar buenos modales).

2. Normas de carácter Social: Simples reglas convencionales, variables en el tiempo y en cada país, de carácter no vinculante y cuyo incumplimiento no representa para el infractor más que una sanción social (por ejemplo, la obligación de vestir chaqueta durante el día y smoking por la noche).

3. Normas con verdadero carácter jurídico: Son dictadas por el Estado la comunidad internacional, y que constituyen verdadero derecho positivo, y simple derecho consuetudinario.

¹³ Sitio web Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. <http://dle.rae.es/?id=USpE7gq>

¹⁴ Martínez Guillén. (2007). MANUAL BÁSICO DE PROTOCOLO EMPRESARIAL Y SOCIAL. Buenos Aires: Díaz de Santos.

2.4.2 PROTOCOLO EN LA EMPRESA

En principio, el protocolo en el sector privado no tiene la importancia que reviste en el sector público, ya que éste es el oficial, es por antonomasia. Pero, aún hecha esta afirmación, debe distinguirse entre el protocolo de los actos organizados por las instituciones que, aunque incluidas en el sector privado, participan de alguna manera en la vida pública oficial (Corporaciones públicas), y los actos organizados por las demás entidades como personas físicas.

¿Para qué sirve el protocolo en la empresa?

Sin protocolo, las relaciones dentro de una empresa serían caóticas. Nadie respetaría las jerarquías y el desconocimiento de las reglas conduciría a continuos enojos y falta de respeto. El orden jerárquico tiene su razón de ser y está justificado por la estructura administrativa de la organización.

El protocolo sirve para lograr una buena y armoniosa convivencia en el ámbito laboral. Ayuda a comprender la necesidad de adaptarse, integrarse y conocer cuáles son las reglas para seguir y para observar el trato correcto tanto con los superiores como con los subalternos.¹⁵ El área encargada de hacer que se cumplan estas normas es recursos humanos Recursos Humanos (RH). Su administración es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.¹⁶

2.5 PROGRAMA

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua dice que un Programa es la serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto.¹⁷

También Programa es entendido como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; y la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos.

Para la comercializadora un Programa es aquel que ordena y vincula cronológica, espacial, y técnicamente las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar en un tiempo dado una meta específica, que contribuirá a su vez, a las metas y objetivos de un Plan de Trabajo.¹⁸

¹⁵ Cortelezzi, Edith. Buenos modales, buenos negocios, Random House Mondadori, 2012. Martínez Guillén, María del Carmen.

Manual básico de protocolo empresarial y social. Ediciones Díaz de Santos, 2007

¹⁶ Idalberto Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

¹⁷ Diccionario de la Real academia de la Lengua Española <http://dle.rae.es/?id=UJPgYGO>

¹⁸ Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2013. Actualizado: 2015. Definición de programa de trabajo (<http://definicion.de/programa-de-trabajo/>)

2.5.1 TIPOS DE PROGRAMA

Programa televisivo

Un Programa también consiste en una unidad temática desarrollada durante una emisión televisiva o radial, además de permitir nombrar al grupo de instrucciones que le posibilita a una computadora desarrollar diferentes funciones.

Programa informático o software

Es un elemento imprescindible para el normal funcionamiento de una computadora. Puede ser tanto un programa ejecutable como su código fuente, que es escrito por los programadores. Por otra parte, de acuerdo a sus funciones, un programa puede ser catalogado como un software de sistema o un software de aplicación.

Programa de Trabajo

Un Plan de Trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles. Como instrumento de planificación, el plan de trabajo establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos.¹⁹

2.6 EXPORTACIÓN.

La exportación es el tráfico de bienes y servicios propios de un país con el fin de ser usados o consumidos en otro país.²⁰

Es la salida de mercancías, capitales y servicios con destino al mercado exterior.²¹

2.6.1 CONSIDERACIONES PARA EXPORTAR.

Como en cualquier negocio para exportar se requiere de preparación, esfuerzo, dedicación, constancia y aprendizaje. Además, se debe considerar la exportación como un negocio que requiere un compromiso de largo plazo ya que los beneficios más importantes del mismo se verán reflejados con el tiempo y con el crecimiento de las ventas internacionales.

Ventajas

¹⁹ Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). Tipos de programas. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/informatica/457-tipos-de-programas/>

²⁰ Extraída de sitio web. <https://efxto.com/diccionario/exportaciones>

²¹ Extraída del Diccionario de Economía Política sitio web <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/e/exporta.htm>

- Acceso a nuevos mercados
- Desarrollo y crecimiento de la empresa al generar nuevos ingresos
- Aprovechamiento de la capacidad de producción instalada
- No se depende solamente del mercado local
- Fortalecimiento de la competitividad de los productos en calidad y precio
- Actualización tecnológica.
- Generación de empleos y de divisas para el país
- Mejora de la imagen empresarial

Desventajas

- Falta de conocimiento del mercado
- Extrema diversificación de los mercados
- Desconocimiento de la mecánica de exportación
- Cálculo deficiente del precio de exportación
- Falta de conocimiento del mercado receptor
- Incumplimiento en tiempos y cantidades de entrega
- Impaciencia del exportador al no ver resultados inmediatos

2.6.1.1 REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

Para exportar lo primero que se debe hacer es tener una empresa que esté constituida legalmente según las leyes fiscales y comerciales del país, en México cualquier persona moral o persona física con actividad empresarial puede convertirse en exportadora, sin considerar su tamaño, lo que interesa es su nivel de competitividad.

Una empresa con talento debe contar con los recursos humanos, financieros, materiales y de capacidad técnica y productiva, para poder hacer frente a la competencia y desarrollar su actividad con el fin de orientarla a la exportación.

2.6.1.2 DETERMINAR EL PRODUCTO ¿QUÉ SE PUEDE EXPORTAR?

Para iniciar el proceso de exportación es necesario contar con un producto competitivo que logre satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta en base a su calidad, precio, diseño o exclusividad. Si el producto ya ha tenido buena aceptación en el mercado nacional, se tiene mayores posibilidades de tener éxito en el mercado externo.

Una parte fundamental de una estrategia de exportación es determinar las debilidades y fortalezas del producto. Por lo que resulta importante analizar el potencial de la oferta exportable del mismo. Particularmente es conveniente determinar en la empresa exportadora la capacidad de producción y las posibilidades de incrementarla. Asimismo, considerar las adecuaciones que se requieran hacer al producto para atender las exigencias de los clientes externos.

2.6.1.3 DETERMINACIÓN DEL MERCADO ¿A DÓNDE SE PUEDE EXPORTAR?

Uno de los aspectos más importantes en cualquier proyecto de exportación es elegir de manera adecuada el mercado meta. Para ello es necesario considerar las oportunidades y amenazas que éste representa y de igual forma lo adecuado de los recursos disponibles dentro de la empresa para aprovechar tales condiciones.

Para que un producto tenga éxito en el exterior, es necesario conocer los gustos y preferencias de los consumidores en el mercado y adaptar el producto a los gustos específicos de esas personas. De ahí que sea necesario conocer los siguientes aspectos sobre el mercado internacional.

1. Información general sobre el país al que se desea exportar, el área y/o el mercado específico.
2. Pronosticar los requerimientos del producto, anticipando las tendencias sociales y económicas, de la industria y del consumidor del mercado o país específico.
3. Información específica del mercado, para llevar a cabo decisiones clave sobre adaptación del producto, promoción, distribución y precio.

2.6.1.4 PRESELECCIONAR LOS PAÍSES QUE OFREZCAN LAS MEJORES VENTAJAS COMPETITIVAS.

Antes de elegir el país al cuál comercializar el producto, se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Utilizar estadísticas arancelarias de exportación de México y estadísticas de importación de posibles mercados de interés de productos mexicanos.
- Investigar si el producto cuenta con preferencias arancelarias, en el marco de los tratados y acuerdos internacionales de comercio que tiene suscritos México.
- Analizar la situación económica, política, social y geográfica, así como gustos y preferencias de la población del mercado meta.
- Identificar la segmentación del mercado: nivel de ingresos; edades; hábitos de consumo.
- Conocer las exigencias y requisitos del país destino para el producto.
- Considerar los canales de comercialización y distribución del país destino.
- Comparar quiénes son tus competidores internos y externos, precios y características en general.
- Tomar en cuenta las opciones de transporte y sus costos.

Una vez definido el mercado es muy conveniente realizar un viaje de observación, que permitirá analizar lo relacionado con: producto, precio, puntos de distribución, formas de comercialización y distribución y competencia.

2.6.1.5 ELABORAR UN PLAN DE TRABAJO DE EXPORTACIÓN ¿CUÁNTO TIEMPO TARDARÁ LA EXPORTACIÓN?

El proceso de exportación no tiene periodos definidos, depende de factores como: el nivel de competitividad de la empresa y el producto, así como del compromiso de la propia empresa. Para facilitar y organizar su proceso, es importante contar con un Plan de Exportación, instrumento que define la estrategia de entrada a los mercados extranjeros y la planeación de la forma de operación más recomendable de acuerdo a las características de la empresa exportadora, el producto de exportación y el mercado meta.

2.6.1.6 CÓMO PUEDO SABER SI MI EMPRESA ESTÁ LISTA PARA EXPORTAR

Esto depende de varios factores como: nivel de conocimiento de conceptos básicos de comercio exterior, posicionamiento del producto y nivel de competitividad de éste (Valor agregado y/o precio) capacidad de producción suficiente, capacidad financiera de la empresa para implementar un Plan de Exportación, organización administrativa al interior de la empresa, entre otros.²²

2.7 AGUACATE

Aguacate es el nombre más común con que se conoce a esta generosa y maravillosa planta de la familia de las lauráceas; deriva del náhuatl *ahuácatl*, que significaba testículo, probablemente por la forma del fruto en general. La variedad *Persea Americana*, nombre científico de la principal especie cultivada, es originaria de las zonas altas del centro y del este de México, así como de las partes altas de Guatemala.

El aguacate es considerado uno de los muchos regalos que México ha dado al mundo. Su sabor, textura y propiedades alimenticias ha cautivado a innumerables países que con gusto lo han adoptado, como Francia y otros tan lejanos como Japón. Y es que el aguacate mexicano lleva conquistando paladares de todo el mundo desde hace casi 500 años. Como lo indica Martín Fernández de Enciso en su *Suma de Geografía*, publicado en Sevilla en 1519: “lo que hay dentro [del fruto del aguacate] es como mantequilla, tiene un sabor delicioso y deja un gusto tan blando y tan bueno que es maravilloso”.

La industria también obtiene beneficios del aguacate, pues se le utiliza para obtener aceites, lociones, jabones, cremas y champús para el cabello.

Además, su cultivo trae innumerables beneficios económicos a un amplio sector de la población rural y urbana de varios estados de la República Mexicana, considerando todo el proceso desde su cultivo, producción, cosecha, transporte, empaque y comercialización.

Existen diferentes variedades de aguacate con formas, colores, texturas y sabores propios. De las tres variedades básicas (Mexicana, guatemalteca y antillana) se han generado variedades

²² La información de cómo exportar así como sus ventajas y características fue obtenida del portal www.promexico.mx

adaptadas a cada condición de cultivo dependiendo de su clima, dando frutos con sabores, texturas, colores y olores variados.

2.7.1 HISTORIA

Este delicioso fruto es ampliamente conocido por el hombre desde hace milenios de años, así lo muestran las evidencias más antiguas de su consumo provenientes de una cueva de Coaxcatlán, Puebla, México, con una antigüedad de 7 000 a 8 000 años.

Otras fuentes corroboran la importancia de la Cucata, nombre Totonaca del aguacate, como en el Códice Mendocino, donde el árbol de este fruto se representa en un jeroglífico que indica el pueblo de Ahuacatlán. De hecho, hoy en día hay numerosos lugares y poblaciones en la república mexicana, cuyo nombre está ligado a esta fruta, como Ahuacatenango, Chiapas, “en el recinto de los aguacates”; Ahuacatepec, Veracruz, o Aguacatitlán, Guerrero, Jalisco y Estado de México, “lugar de aguacates”.

Después de la conquista, la Cupanda, nombre Purépecha del árbol de aguacate en Michoacán, fue introducido en España en 1600 y de ahí se diseminó a todo el mundo con las condiciones ambientales para su desarrollo.

El yashu, nombre zapoteca del aguacate, es fuente importante de vitamina A, C, E, tiamina (Vitamina B1), calcio, hierro, magnesio, zinc y otros mineral, que lo hacen un “multivitamínico” natural y muy sabrosa. ²³

2.7.2 PROPIEDADES DEL AGUACATE

El consumo habitual de esta fruta resulta muy interesante y benigno para: el sistema nervioso, el sistema cardiovascular, para la piel, aporta buenas cantidades de fibra 5% y sobre todo vitaminas y minerales, como ya se dijo, para el sistema nervioso, equilibra la ingestión de otros productos ricos en sodio y contribuye a un buen estado del sistema vascular, pérdida de la memoria, hiperactividad, enfermedades degenerativas, para la anemia, para el corazón, para el cuidado de las mucosas sanguíneas, para aliviar el dolor por gastritis acidez del estómago, o úlceras digestivas entre muchas más. El aguacate se puede considerar también un sustitutivo de la grasa animal por lo que se utiliza para controlar el colesterol. ²⁴

Además de sus grasas suavizantes para la piel, el aguacate presente también cantidades considerables en hierro tal cual lo podemos ver en la tabla “Composición nutricional del aguacate por 100 mg” tiene beneficios importantes para la salud general y del cabello, uñas y piel, acné, piel seca, enfermedades de la piel, suavizante para el cabello, cabello seco, entre otros. ^{25 26}

Tabla 1. Composición nutricional del aguacate por 100 mg.

²³ México desconocido No. 309 / octubre 2012

²⁴ 1999-2016 BOTANCAL-ONLI SL)

²⁵ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2016). No sólo es bueno el aguacate, también sus hojas. 29 Agosto 2016, de SAGARPA Sitio web: <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/no-solo-es-bueno-el-aguacate-tambien-sus-hojas?idiom=es>

²⁶ México desconocido No. 308 / octubre 2002

| CONCEPTO | CANTIDAD |
|---------------------|----------|
| AGUA | 74.3 |
| CALORIAS | 161.0 |
| GRASA | 15.3 |
| PROTEINA | 2.0 |
| HIDRATOS DE CARBONO | 7.4 |
| FIBRA | 5.0 |
| POTASIO | 600.0 |
| SODIO | 10.0 |
| FOSFORO | 41.0 |
| CALCIO | 11.0 |
| MAGNESIO | 39.0 |
| COBRE | 0.3 |
| HIERRO | 0,40 |
| ZINC | 1.0 |
| TIAMINA | 7.9 |
| RIVOFNAVINA | 0.1 |
| NIACINA | 0.1 |
| PIRODOXINA | 0.5 |
| VITAMINA A | 61.0 |
| VITAMINA E | 1.3 |
| FOLACINA | 62.0 |

2.7.3 ASPECTOS GENERALES

Sobre la planta

Árbol: Regularmente, el árbol de aguacate puede alcanzar una altura de hasta 20 metros, sin embargo, cuando se cultiva no se deja crecer más de 5 metros, para facilitar las prácticas de control fitosanitario, cosecha, poda y fertilización foliar. Es de tronco grueso y con hojas alargadas que terminan en punta en la parte alta del tronco. Tiene varias ramificaciones, que generan un follaje denso.

El aguacate es considerado un producto perenne debido a que se cultiva durante todo el año.

Fruto: Es una drupa en forma de pera de color verde claro a verde oscuro y de violeta a negro, castara rugosa con una pulpa verde amarillenta y un hueso central muy grande. Existen aproximadamente unas 400 variedades por lo que podemos encontrar frutos de formas y pesos diferentes, que pueden llegar a pesar de 150 a 350 gr.

Cultivo: La distancia de siembra entre las plantas está determinado en función de factores como: variedad de aguacate, tipo de suelo, topografía y condiciones meteorológicas. En general, los

árboles son plantados con una distancia que va desde los 7 hasta los 12 metros entre sí. De esta manera se obtiene en una hectárea destinada a la plantación del aguacate, de 115 a 180 árboles.

Recolección: En arboles injertados, la primera cosecha de la fruta se realiza al quinto año de vida del árbol, obteniendo por lo regular alrededor de 50 frutos en ese ciclo. Durante los siguientes años, alcanza 150 frutos en el sexto año, 300 frutos al séptimo, llegando a 800 en el ciclo del octavo año.

Requerimientos climáticos

Temperatura: Para el cultivo del aguacate, va de los 17 a 24 °C, siendo ideal en alrededor de 20°C, en la cual alcanza su óptimo desarrollo.

Humedad: El aguacate requiere regímenes pluviales de 1,000 a 2,000 milímetros de lluvia. Además, durante la época productiva, el riego localizado prolonga el periodo productivo, incrementando los rendimientos en alrededor del 30% y mejorando las cualidades organolépticas de los frutos.

Suelo: Para sembrar el aguacate, el suelo más recomendado son los de textura ligera y profundos bien drenados con un pH neutro o ligeramente ácido. También, se pueden cultivar en suelos arcillosos o franco arcillosos, siempre que exista un buen drenaje. El exceso de humedad es un medio que provoca enfermedades de la raíz, fisiológicas y fúngicas.

Terreno: El terreno destinado al cultivo debe contar con buena protección natural contra el viento, porque éste puede producir daños como: rotura de ramas, raíz y caída del fruto, especialmente cuando están pequeños, además, el viento reduce la humedad, las flores se deshidratan e interfiere con la polinización.²⁷

Plagas del aguacate:

Los más comunes daños del árbol de aguacate en la región Michoacana son los siguientes:

Gusano barrenador de hueso (*Heilipus lauris* Boheman): La hembra deposita sus huevecillos bajo la epidermis del fruto en desarrollo, la larva se introduce en la pulpa hasta llegar al hueso. El daño principal lo ocasiona al alimentarse del hueso, provocando la caída prematura del fruto, lo que puede provocar la pérdida total en la producción.

Trip del aguacate (*Heliothrips haemorrhoidalis*): Ocasiona daños en frutos y flores, ocasionándoles malformaciones; inhibe la fecundación de flores al lesionar los órganos sexuales; origina la caída de las mismas y deteriora mucho a los frutos recién formados por la aparición de alteraciones irregulares en la cáscara.

Araña de cristal (*Oligonychus*): Esta plaga se presenta en época seca, los adultos succionan los jugos de las hojas, produciendo manchas amarillentas en las mismas. En casos severos, los árboles se debilitan y tiran sus hojas.

²⁷ Extraído de ficha técnica en sitio web sagarpa.com.mx

Taladrador del tronco (*Copturomimus perseae* gunther): Esta plaga come la madera de troncos, ramas y nuevos brotes, ocasionando regularmente que las ramas se trocen por el peso de la fruta. Las zonas dañadas son fáciles de detectar por la presencia de aserrín en polvo.

Acaro de las agallas (*Eriophyes*): Su ataque provoca la paralización del desarrollo del fruto, produce daños severos formando protuberancias (agallas) en las hojas.

Perforador del fruto (*Stenomema catenifer*): Los huevecillos son depositados sobre los frutos o las ramas tiernas, en su etapa de desarrollo penetra la cascara y la fruta. Los desechos y las exuvias dejadas por las larvas dentro del fruto provocan su pudrición.

Gusano arrollador de la hoja (*Platynota*): Es una larva color verde claro, que al raspar la epidermis de las hojas las adhiere provocando su desecación.

Enfermedades más comunes:

Pudrición de la raíz (También conocida como tristeza del aguacatero): La pudrición de raíces es la enfermedad más importante del aguacate, es causada principalmente por el hongo *Phytophthora cinamonni*. El hongo causante ataca la base del tallo y lo coloniza totalmente, evita la absorción de agua y su transporte al follaje, produce marchitez, secamiento y muerte repentina del árbol.

Mancha negra o cercospora: Es ocasionada por el hongo *Cercospora purpurea* Cooke, la alta precipitación y la mala nutrición de las plantaciones agrava su severidad. Esta enfermedad ataca a las hojas y produce lesiones pequeñas color marrón oscuro, provocando la caída de todo el fruto del árbol. En poscosecha, ocasiona la llamada mancha negra en el fruto.

Polvillo o Mildiu *Oidium* sp: Esta enfermedad se manifiesta con la aparición de polvillo blanco sobre las inflorescencias, frutos y hojas, causando su caída. Además, las hojas afectadas se deforman y posteriormente aparecen en ellas manchas irregulares color negro. Este hongo requiere de poca humedad relativa para desarrollarse.

Antracnosis: Enfermedad causada por *Colletotrichum Gloeosporioides*. Penetra en las lesiones ocasionadas por otros hongos, se desarrolla antes de la cosecha y se manifiesta en poscosecha, atacando a los frutos cuando casi están para cosechar. Inicialmente se manifiesta con manchas redondas color marrón, paralelamente, el hongo produce una pudrición en la pulpa del fruto, que ocasiona un sabor desagradable y avanza hasta colonizar el hueso.

Cancro del aguacate (*Phytophthora Bohemeriae* Sawad): Se encuentra en la base del tronco hasta la altura de un metro, su importancia radica en la velocidad de desarrollo y capacidad de daño alrededor del tronco. Reduce el vigor del árbol con producción de frutos pequeños y de mala calidad.

Fusariosis: Ataca directamente la raíz del árbol en cualquier estado de desarrollo, provocando pudrición y secamiento en las hojas. Es importante destruir los troncos viejos y quemarlos para eliminar la enfermedad.

Roña: El hongo *Sphaceloma Perseae* afecta a las hojas, principalmente las nuevas, y daña a los frutos, deteriorando su calidad estética. En el fruto son lesiones irregulares color marrón de apariencia corchosa, estas lesiones no son superficiales y no afectan la pulpa. En ataques severos, los brotes y las hojas se necrosan, se enroscan hacia arriba y pueden llegar a morir.

Razas del aguacate:

Generalmente, se identifican tres razas de aguacate: mexicana, guatemalteca y antillana, descritas cada una en la siguiente tabla.

Tabla 2. Razas de aguacate

| Características | MEXICANA | ANTILLANA | GUATEMALTECA |
|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Color de yema | Verde | Verde | Violeta |
| Hojas con olor anís | Sí | No | No |
| Floración | De enero a marzo | De febrero a marzo | De enero a abril |
| Resistencia al frío | Alta (hasta 7°C) | Poca (hasta -1°C) | Intermedia |
| Resistencia a salinidad | Poca | Mucha | Intermedia |
| Resistencia a clorosis | Poca | Mucha | Poca |
| Tamaño fruto | Pequeño (50-300 g) | Grande (400-1500g) | Mediano (200-500gr) |
| Características de la piel | Muy fina y lisa | Algo gruesa, lisa y brillante | Gruesa, leñosa y rugosa |
| Características de la pulpa y semilla | Semilla grande y poca pulpa | Pulpa abundante | Pulpa abundante, semilla pequeña |

Clases de aguacate



Has (el más popular en el mercado internacional): Cuando está maduro, su cascara adquiere un tono oscuro, casi negro. Su piel pasa de verde oscuro a verde purpurino. Tiene un gran sabor a nuez y avellana, con textura suave-cremosa y una semilla de pequeña a mediana. Disponible durante todo el año. El aguacate Hass proviene de injerto, mezcla de diferentes variedades de aguacate, desarrollado por Rudolph Hass.



Fuerte: Su cáscara es gruesa, comparada con otras especies y no se oscurece con la maduración. Su piel es ligeramente áspera, con muchos pequeños puntos amarillos. Lo podemos encontrar desde finales de otoño hasta primavera. Tienen la forma de una pera, de gran sabor y pulpa cremosa.



Criollo: Se caracteriza por tener una cascara muy delgada y suave, que se aferra a la masa, además, un hueso muy grande. El color de su cascara es oscura y su pulpa al madurar adopta un color amarillo-limón. Tiene entre sus principales características ser resistente al frío.



Bacón: Fruta disponible durante otoño hasta primavera. El fruto es de forma ovalada, pulpa amarilla verdosa que tiene un gran sabor con textura suave. Es fácil de pelar y contiene un hueso mediano a grande. Al madurar, la piel de este fruto toma un color más oscuro.



Pinkerton: Tiene cosecha temprana, redondo, con cuello en forma de pera, de tamaño medio. Se trata de una fruta de apariencia larga, pulpa cremosa con excelente sabor. Tiene una cascara más gruesa que las diferentes clases de aguacate, además es muy fácil de pelar. Lo encontramos de invierno hasta primavera.



Reed: Disponible en verano e inicios de otoño. Su piel permanece gruesa y verde, tienen buen sabor, presenta una suave presión cuando está madura. Es fácil de pelar y contiene una semilla mediana.

2.7.4 CADENA DE VALOR

La cadena productiva engloba cuatro fases por las cuales atraviesa el aguacate hasta llegar al consumidor final. Son las siguientes:

1. Fase de plantación

El aguacate se puede plantar por 2 métodos; el primero es plantar directamente la semilla al terreno; el segundo es por medio del injerto que se realiza en viveros. La planta injertada proporciona un mejor ciclo de vida al árbol, además auspicia que los rendimientos en la producción sean mayores y sea menos inmune a las enfermedades.

Variedades como el aguacate Hass puede llegar a producir de 1,000 a 1,500 frutos al año aproximadamente, a los 10 años de vida del árbol. La recolección de los frutos se realiza unos días antes que maduren. Alcanza su madurez una vez que ya han sido recolectados para su venta.

Selección. Se procede al recorte de pedúnculos y a seleccionar el aguacate. Se califica para su exportación, aplicando los criterios de calidad y tamaño.

Empacado: Inicia con el proceso de pre-enfriamiento del fruto, esto significa que después de la cosecha, se deja en pallets por 24 horas, para disminuir la temperatura del producto. Después,

se lava el fruto con agua y una solución fungicida, Seguido por el secado del fruto y una ligera cepillada, con lo que adquiere una apariencia brillante.

Se empacan en cajas de 4 o 6 kilos dependiendo al país destino, estas cajas se estiban sobre bases de madera o fibra de vidrio, conocidas como pallets, que soportan 1,200 kg y se estiban de 200 a 255 cajas.

Almacenamiento: Dado que todos los productos comestibles tienen una actividad respiratoria muy alta, es necesario mantenerlos con atmósfera controlada para que puedan conservar su calidad y su estado.

Temperatura: Esta fruta se debe mantener a una temperatura de 7 °C o 45 °F. En estas condiciones, la vida del producto en el almacén puede ser hasta de 2 semanas.

2. Fase industrial

Los productos industrializados tienen una larga vida útil y pueden almacenarse por un tiempo prolongado, sin necesidad de mayores cuidados, como el producto en fresco. La industrialización del aguacate tiene dos principales subproductos: el aceite de aguacate y el guacamole.

a) Aceite de aguacate

El aguacate, dependiendo de la variedad alcanza en la pulpa niveles de hasta 25% de aceite, con valores promedios de 15 a 19%, lo que permite lograr rendimientos de alrededor de 10% de la fruta fresca, la composición del aceite crudo de aguacate contiene alrededor de un 80 a 85% de ácidos grasos insaturados así como un importante nivel de materia insaponificable. Debido a su alto contenido de ácidos grasos mono insaturados, se ha comparado en la calidad nutricional con el aceite de oliva. Se conoce que ayuda a reducir las lipoproteínas de baja densidad (colesterol malo), también ayuda a reducir el contenido de triglicéridos en la sangre y por lo tanto disminuye el riesgo de desarrollar arterosclerosis.

El proceso comienza con un prelavado de la fruta. El hueso y la cascara son retiradas antes de realizar el proceso, y el aceite es obtenido de la pulpa del aguacate, se utiliza un decantador para terminar de separar completamente el agua, la grasa y el aceite.

El aceite de aguacate se utiliza de muy distintas formas:

- En la industria cosmética, se usa como rehidratante para la piel seca y combatir las arrugas, mejorar el cutis entre otros usos.
- El aceite en la industria alimentaria se oferta al consumidor como un aceite tipo gourmet.
- El aceite tiene uso farmacéutico como transportador de diferentes activos omega 3, 6 y 9.

El aceite extra virgen de aguacate es más saludable que el de oliva y es el único aceite que tiene los tres omegas.

Pulpa y Guacamole

Existen múltiples procesos de conservación de la pulpa de aguacate.

El método de conservación que mejores resultados ofrece es mediante la congelación de la pulpa, a partir de la cual se pueden obtener base para productos como salsas o condimentos para alimentos como papas y galletas saladas. Las pulpas almacenadas a temperatura de -18 °C conservan durante más tiempo sus características iniciales, sin embargo su calidad comienza a decrecer después de tres meses en almacenamiento, otro de los inconvenientes es la significativa pérdida de textura que ocurre después de la descongelación debido a la destrucción celular.

El producto de la pulpa de aguacate con mayor aceptación es el guacamole, el cual consisten en una salsa de aguacate, la cual puede ser totalmente molida o contener pequeños trozos de aguacate. La formulación del guacamole se basa en la pulpa procesada con el mejor tratamiento que incluye la adición de antioxidantes y conservantes, adicionándose las especias en diferentes proporciones.

El proceso de preparación de guacamole industrial es:

- Corte y pelado de la fruta.
- Mezcla y homogenización de la pulpa.
- Adición de sal, especias y conservadores.
- Envasado y etiquetado.

El guacamole tiene amplia aceptación alrededor del mundo, en la cocina mexicana se usa como salsa para todo tipo de alimentos, mientras en cocinas internacionales, se sirve como aderezo para platos principales, es el caso de los EUA donde se come con totopos o como salsa para guisos de carne, ampliamente difundida por la comida Tex-Mex. Además, en países donde el aguacate es muy costoso, el guacamole es considerado como una exquisitez.

3. Fase de comercialización

Para la distribución y comercialización es necesario identificar:

- Requerimientos del mercado: dimensiones y especificaciones especiales.
- Cantidad de producto: Por empaque en peso, número de frutas por empaque, entre otros.
- Resistencia mecánica: El empaque debe resistir los esfuerzos a lo largo del transporte, almacenamiento y comercialización de la fruta, bajo condiciones de enfriamiento y alta humedad relativa.
- Ventilación: Se debe permitir la circulación del aire frío a través de las cajas para enfriar el aguacate y evitar la acumulación de gases en los empaques.
- Costo y disponibilidad en el mercado: El empaque generalmente representa un alto porcentaje del costo del producto empacado, lo cual obliga a una selección cuidadosa del empaque y sus materiales.

Una vez considerados los elementos de preparación para la transportación del fruto, es recomendable el uso de camiones refrigerados, pues las fluctuaciones de temperatura provocan la condensación de agua sobre la cáscara de la fruta y esto favorece el deterioro patológico del aguacate y le resta vida comercial.

4. Fase de consumo

La producción nacional de aguacate abastece las necesidades de consumo del mercado interno, así como del mercado internacional. Las características y cualidades del producto son acorde al canal de comercialización al que llega el consumidor final para demandar el fruto, es decir, se toma en consideración si el destino son los canales tradicionales (Mercados, fruterías, entre otros.) o canales modernos (Supermercados, tiendas de conveniencia, entre otros).

Los consumidores reconocen el sabor y colorido que este producto proporciona a cada platillo, así como su contenido nutrimental, lo que ha originado que el consumo de aguacate sea mundial y en amplio crecimiento.

Normas NOM y NMX aplicables al aguacate

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y las Normas Mexicanas (NMX) que aplican para el producto de aguacate son:

Derivado de la apertura comercial y los tratados de libre comercio, el gobierno y las empresas que deseaban exportar aguacate crearon la NOM de información comercial-etiquetado para productos agrícolas que se plasmó en los envases. Fue el 14 de septiembre de 1998 cuando entró en vigor la NOM-128-SCFI-1998.

Posteriormente se elaboró la NMX-FF-016-2002 productos frescos no industrializados para uso humano, fruta fresca – aguacate. Se elaboró con el objetivo de establecer las especificaciones de calidad que debe cumplir el aguacate en su variedad Hass. Participaron diversos organismos, dependencias e instituciones en su elaboración.

Con el objetivo de eliminar plagas en la producción de aguacate se creó la NOM-066-FITO-2002, que tiene por objetivo el manejo fitosanitario y movilización del fruto y controlar el barrenador de hueso

Para la importación y exportación de aguacate se utilizan códigos de clasificación arancelaria descritos cada uno en la siguiente tabla 3.²⁸

Tabla3. Clasificación Arancelaria

| CLASIFICACIÓN | APLÍCA A: |
|---------------|---|
| 8 | Frutos comestibles, cortezas de agrios o de melones |
| 8.04 | Dátiles, higos, piñas, agaucates, guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos |

²⁸ La información que engloba el aguacate fue obtenida de una ficha técnica del portal www.sagarpa.gob.mx

| | |
|-------------|--------------------------------|
| 08.04.40 | Aguacates (paltas) |
| 08.04.40.01 | Aguacate fresco |
| 08.04.40.00 | Aguacate fresco o deshidratado |
| 08.04.40.90 | Los demás aguacates frescos |
| 20.08.99.10 | Aguacate preparado en conserva |

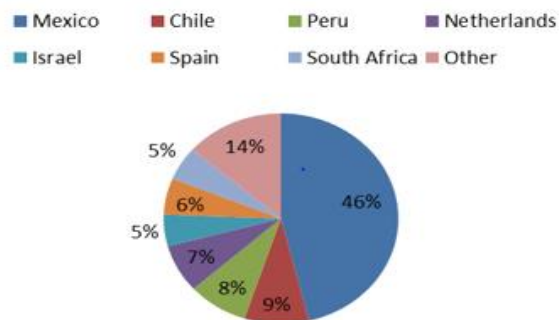
Temporalidad

Aunque es un fruto disponible todo el año, la tercera parte de la cosecha se obtiene durante el último trimestre. Su producción crece a una tasa media anual del 1.6% en el periodo de 2009-2012, observando una afectación en la producción en el año 2010. La relevancia que ha tomado este cultivo, se refleja en una producción de 1,565.974 toneladas obtenidas, en comparación con el primer trimestre del pasado 2013 que la producción fue de 1,458.259 toneladas.^{29 30}

Mercado internacional y Exportaciones

El mercado internacional de aguacate ha sufrido importantes modificaciones durante las dos últimas décadas. Por un lado, porque se trata de una fruta exótica, cada vez es más consumida en el mundo; por otro, surgen nuevas potencias exportadoras. Hasta ahora México es el principal productor y consumidor de este fruto, así como el principal exportador. Sin embargo, como se muestra en la gráfica “exportadores de aguacate”, países como Chile, Israel, Sudáfrica, Países Bajos, Perú, tienen cada vez mayor presencia en el mercado.

Tabla 4. Principales países exportadores de aguacate



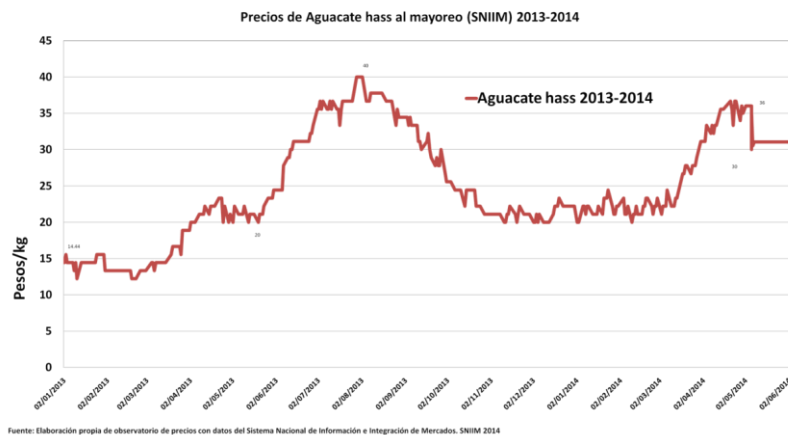
²⁹ SIAP. Resumen nacional-Avances de siembras y cosechas.

³⁰ El consumo de aguacate en México es de 6.8 kg/persona al año (Atlas agroalimentario del SIAP, 2015).

Estados Unidos es el principal importador de aguacate con \$763,410.77 millones de dólares, seguido por Japón, el segundo consumidor de este fruto, aportando \$128,673.76 millones de dólares.³¹

México exportó a EUA 438 mil toneladas de aguacate entre julio del 2014 y enero del 2015 lo que muestra un ascenso del 39% en comparación con el mismo periodo en 2013-2014.³²

Tabla 5. Variación de precios de aguacate. ³³



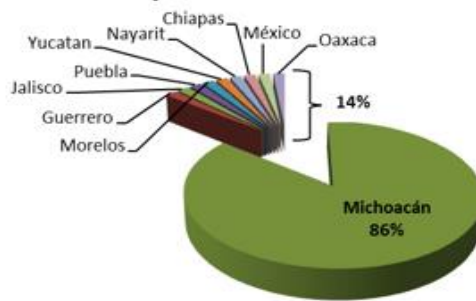
El 100% de la producción exportada a EU pertenece a Michoacán. El 86% de la producción nacional pertenece a este mismo estado mientras que el 14% se divide entre 10 Estados abajo mencionados quienes se encargan en su mayoría de el abasto en México.

Tabla 6. Principales estados productores de aguacate en México

³¹ SIAP http://w6.siap.gob.mx/comercio/con_producto.php

³² Bancomex, 26 enero 2015 sitio. www.bancomex.com

³³ Imagen extraída de sitio web SIAP



Canales de Distribución

Canales y sistemas de comercialización en el mercado nacional

El aguacate al igual que los demás productos frutícolas ha tenido deficiencias en su proceso de comercialización, los canales utilizados para él envío de los volúmenes al mercado interno no han sido los más apropiados, lo cual ha propiciado que los intermediarios se involucren de manera negativa entre los productores y los consumidores y se lleven casi las mayores utilidades. Sin embargo los canales para comercializar el aguacate se encuentran conformados de la siguiente manera:

Productor-Comisionista: Son agentes (comerciantes) que operan en los centros de consumo en la república Mexicana; comercializan la producción de productores y reciben a cambio una comisión.

Productor-Comprador o Acaparador Rural: En este canal están agrupados los camioneros o los que representan a los mayoristas en las regiones productoras, permaneciendo el tiempo de la cosecha, con el objeto de acaparar grandes volúmenes. También existen en las regiones productoras acaparadores ya establecidos.

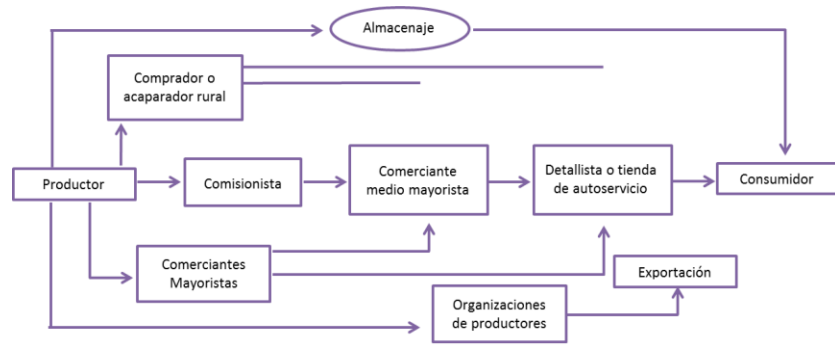
Productor-Comerciante: Este canal se realiza a través de la venta directa de los agricultores a los comerciantes mayoristas o medio mayorista de algunos centros de consumo que han solicitado con anticipación volúmenes de aguacate.

Productor-Centro de consumo: Para el funcionamiento de este canal los productores adquieren bodegas en los mercados más importantes del país en los que comercian el aguacate a diferentes niveles.

Productor-Exportador: Este canal se utiliza eventualmente para exportar volúmenes con la calidad solicitada por países como Francia, Japón y otros de Europa Occidental. Este tipo de negociación se hacen a través de representantes de organizaciones de productores en algunas entidades productoras, los canales que se utilizan son los mismos, pero no en la misma producción.

En el siguiente diagrama se muestra la combinación de canales de comercialización del aguacate fresco en el mercado mexicano, antes mencionamos algunos, sin embargo estos se pueden combinar de acuerdo al cliente, destino, costo entre otros.

Tabla 7. Diferentes cadenas de distribución³⁴



Elaboración propia Fuente: SAGARPA, CONFRUT, subdirección comercial.

2.7.5 ASOCIACIÓN AGUACATERA

APEAM A.C. es la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México A.C., fundada en el año 1997, está constituida por más de 19,000 productores y más de 40 empresas empacadoras exportadoras a EUA. Su tarea es la de organizar a ambos sectores; el Productor y el Empacador, para hacer posible la exportación de un producto de clase mundial como lo es el aguacate.

Hoy gracias a APEAM, los mercados internacionales pueden tener acceso directo al delicioso producto, con la absoluta seguridad de que están adquiriendo fruta fresca, deliciosa y nutritiva, que cumple con los más altos estándares de calidad, así como de sanidad, aunado a las normas de exportación más exigentes.

APEAM mantiene de manera permanente representantes en Nueva York, Chicago y Sur de Texas³⁵. Es una industria que a través del tiempo y con la dedicación requerida ha llegado a todos los estados de la Unión Americana, he aquí la trayectoria:

Tabla 8. Progreso de las importaciones de aguacate a diferentes estados de EUA.³⁶



³⁴ Imagen extraída de SAGARPA sitio web. www.sagarpa.com.mx

³⁵ APEAM AC. (2016). Periódico Enlace APEAM. 11 noviembre 2016, de APEAM AC Sitio web: <http://www.apeamac.com/index-1.html>

³⁶ Imagen extraída de sitio web APEAM

A la fecha son 22 municipios los principales productores de Michoacán: Acuatizo, Apatzingán, Ario, Cotija, Los Reyes, Madero, Nuevo Parangaricutiro, Peribán, Salvador Escalante, Tacámbaro, Tancítaro, Tangamandapio, Tangancícuaro, Taretan, Tingambato, Tingüindín, Tocumbo, Turicato, Tuxpan, Uruapan, Ziracuaretiro y Zitácuaro.³⁷

CAPITULO 3. MODELO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo se utilizó como base el método científico, entendido como la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica. Este indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo.

3.1 INVESTIGACIÓN

El objetivo de este proyecto es identificar una estrategia de mercadotecnia para exportar de forma exitosa aguacate Hass a EUA, para la cuál se utilizó el Modelo o Enfoque de Investigación Mixta, mismo que incluye los elementos necesarios para una investigación coherente y precisa. Para Agroenlaces Comerciales Internacionales SA de CV, es importante y necesario conocer el impacto que tienen sus operaciones sobre sobre sus clientes, para diseñar estrategias que ayuden a mejorar el nivel de calidad del servicio tanto en el mercado interno como externo.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque Mixto de la investigación, implica un proceso de recolección de datos cuantitativos y cualitativos, pero además de una organización, análisis y vinculación profunda de la información. Son los mismos fenómenos a estudiar los que han permitido una interpretación mixta, ya que éstos son dinámicos y no tienen una sola dimensión para explicarse. La investigación mixta es un paradigma en la investigación relativamente reciente (Últimas 2 décadas) aunque algunos autores lo rechazan por cuestiones de presupuesto³⁸ en este estudio se determinó utilizarlo para dar un amplio panorama.

En la elaboración del presente estudio fue necesario aplicar los dos tipos de Investigación; por un lado, el enfoque Cualitativo que utilizó la recolección de datos preliminares, sobre los problemas y las oportunidades de decisión, así los resultados ayudaron a obtener un amplio panorama de una situación en particular, sin embargo no se puede inferir a partir de éstos, porque no miden con exactitud las variables. La investigación se dirigió hacia los empleados de la empresa y proveedores de servicios para saber sus deseos, sentimientos, necesidades y percibir

³⁷ AGUACATE.COM aguacate.gob <http://www.aguacate.gob.mx/index.php?portal=aguacate>

³⁸ (2008). En C. h. Roberto Hernandez Sampieri, *Metodología de la Investigacion* (pág. 849). Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

principalmente el valor agregado de ambas partes respecto al servicio, así como identificar las condiciones para vender aguacate hass estratégicamente en el mercado de los EUA.

Por su parte el enfoque Cuantitativo utilizó la recolección de datos para medir confiablemente los resultados obtenidos, ya que permite analizarlos de forma numérica. Esta investigación también fue internamente para conocer el grado de compromiso de los empleados hacia la empresa y externamente para conocer la percepción de calidad del servicio de los clientes. Particularmente la información cuantitativa con datos secundarios, se utilizó para abordar análisis de datos ya existentes.

3.3 CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Para efectos de este estudio se implementó la investigación aplicada puesto que el propósito es realizar cambios inmediatos en la forma de trabajo de la empresa, se busca convertir el conocimiento teórico, en conocimiento práctico y útil para beneficiar las actividades, procesos y desarrollo comercial de Agroenlaces.

3.4 FUENTES DE DATOS

Fuentes primarias.- son aquellos que aún no existen, por lo tanto se obtienen directamente de la realidad, se tienen que diseñar instrumentos para su recolección, análisis e interpretación. Son datos de primera mano.

La información fue obtenida con el propósito de alcanzar los objetivos del estudio, así también ayudó a comprender la forma de operar de la Comercializadora y los instrumentos aplicados en la exploración de la empresa fueron los siguientes:

1. Censo
2. Entrevista
3. Observación
4. Encuesta

Fuentes secundarias.- Es información que ya ha sido producidas por otras personas o instituciones. El uso de documentación constituye una fuente secundaria.

Las fuentes secundarias se utilizaron recopilando información interna y externa, y talos como son:

- Documentación de exportación
- Protocolos oficiales
- Reportes de ventas
- Reportes de producción
- Oficios reglamentarios

- USDA MARKET NEWS (Marqueta de mercado)
- Reportes SAGARPA
- Libros de texto
- PROMEXICO

Estos documentos funcionarán como guía para poder definir cuál es la forma para realizar una exportación y así poder adherir a este protocolo técnicas de marketing que impulsen la comercialización al exterior.

3.5 CENSO, ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN DIRECTA

Para este proyecto específicamente nos enfocamos en las exportaciones del estado de Michoacán.

El estudio fue realizado a todo el personal de la comercializadora así como a parte de los que constituyen la cadena de distribución, estos son; 10 productores, 10 ejecutivos internos, 10 transportistas, empacadora de aguacate y huertas.

Se identificó información a través de una encuesta en clientes afiliados a la empresa como son; transportistas y productores. Estos tuvieron gran importancia en la investigación debido a que todos participan directamente en la cadena de distribución.

La encuesta se aplicó a transportistas y productores y la muestra se obtuvo de la siguiente manera:

1. Tamaño de la muestra en productores.

Se tomó como muestra a 10 productores los cuales son principales proveedores de Agroenlaces, representantes de sus familias quienes también son productoras en ese municipio.

Agroenlaces trabaja actualmente con cerca de 50 productores del municipio de Ario de Rosales, Michoacán, de estos 50 productores Agroenlaces trabaja en conjunto con 22 productores y socios de estos quienes se encargan de dar mantenimiento a las huertas.

Si hablamos del cuidado de las huertas de aguacate Hass, nos remontamos a una larga historia de progreso por parte de los habitantes de este municipio, en el que la muchos de los propietarios de estas huertas emigraron hace aproximadamente 2 décadas al antes Distrito Federal, lugar en el que constituyeron un sin fin de farmacias, ahora cadenas farmacéuticas, como son Las Express (ahora llamadas Farmacia de Dios) farmacias de Especialidades farmacias del Súper Ahorro farmacias Premier farmacia Nueva Argentina todos del municipio de Ario de Rosales Michoacán entre otras.

Esta migración tiene como una de tantas consecuencias el traspaso a medias de huertas a cambio de que otras personas que si viven en el municipio cuiden y den mantenimiento.

Los resultados a pesar de no ser tantos encuestados son más fiables ya que estos socios conocen perfectamente cuál es el cuidado y características no solo de sus huertas sino también de las de otros productores, huertas que ahora son proveedoras de Agroenlaces.

Por lo tanto usando una calculadora para el tamaño de la muestra los datos arrojados quedaron de la siguiente manera:³⁹

| CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA | | | | | | | |
|---|-------|--|-------|------------------------------|----|----|----|
| ¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común | 20 % | Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto. | | | | | |
| ¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99% | 90 % | El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida | | | | | |
| ¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000 | 22 | ¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20.000. | | | | | |
| ¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50% | 50 % | Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta. | | | | | |
| La muestra recomendada es de | 10 | Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación | | | | | |
| Escenarios alternativos para su muestra | | | | | | | |
| Con una muestra de | 100 | 200 | 300 | Con un nivel de confianza de | 90 | 95 | 99 |
| Su margen de error sería | 0.00% | 0.00% | 0.00% | Su muestra debería ser de | 10 | 12 | 15 |

2. Tamaño de la muestra en transportistas.

Agroenlaces ha trabajado con 14 empresas transportistas en los últimos 10 años, el censo fue realizado solo a quienes siguen dando servicio a la compañía en el último año, en total 10 empresas.

El Censo se realizó en los departamentos de la empresa, ya que por su cantidad de integrantes fue posible sondear las áreas de oportunidad que tenían en su forma de trabajo y en el aspecto de exportación.

En esta técnica se tomó a todos los empleados de oficina y encargados de cada departamento, por ser una empresa pequeña (10 empleados), es posible realizar este estudio a manera de censo.

Por su parte la entrevista se realizó al Director general de la empresa con el propósito de conocer su perspectiva en cuanto al funcionamiento de la organización, además de recopilar datos acerca de los procesos que implementa Agroenlaces en sus operaciones de exportación y trato con clientes y proveedores.

Se utilizó también como técnica la observación tanto en las oficinas de Agroenlaces como en huertas y en 1 empacadora de aguacate, de esta manera se pudo acopiar datos de primera mano, referentes a la forma de trabajo externa y la percepción que tienen estos organismos de la empresa a la cual estamos estudiando.

3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS

³⁹ Fuente. UNNE sitio web. <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

En el censo tomamos a todos los sujetos de Agroenlaces para esta investigación⁴⁰ con el objetivo de conocer a fondo el trabajo de empleados, transportistas y productores, conocer sus responsabilidades y funciones así como su percepción acerca de las áreas de oportunidad internas.

La entrevista fue de tipo imprevista y se realizó de manera espontánea, sin previa planificación⁴¹ permitieron profundizar en asuntos no previstos y de utilidad para esta investigación.

La observación se utilizó como técnica de medición no obstrusiva en el sentido que el instrumento de medición no estimulo el comportamiento de los participantes, con esto simplemente se registraron hechos estimulados por otros factores⁴² el objetivo fue captar en su forma más natural el comportamiento y ambiente de la empresa, así como los métodos utilizados en huertas y empacadora.

3.7 PROCESAR LOS DATOS

Una vez que se levantó la información se procedió con las siguientes etapas:

- 1) Validar los cuestionarios.- Fue necesario revisar la congruencia de las respuestas y la verificar que todos los instrumentos estuviesen foliados.
- 2) Graficar las entrevistas.- Se capturo la información en Word y se graficó en tablas de Excel, misma que permitió estimar porcentajes, al final se vuelve a validar, con el propósito de que cuadren los resultados y se procede a diseñar las gráficas de cada pregunta.
- 3) Redactar lo observado.- El último procedimiento correspondió al análisis de los resultados descriptivos.

CAPITULO 4. HIPÓTESIS

Definir estrategias de marketing desde los procesos en el cultivo hasta la venta del aguacate al cliente, causaran un incremento en las ventas y una mejor administración en el área de capital humano de Agroenlaces.

CAPITULO 5. LA EMPRESA

⁴⁰ (2008). En C. h. Roberto Hernandez Sampieri, *Metodologia de la Investigacion* (pág. 849). Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill Interamericana

⁴¹ Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). Tipos de entrevista. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/general/32-tipos-de-entrevista/>

⁴² (2008). En C. h. Roberto Hernandez Sampieri, *Metodologia de la Investigacion* (pág. 849). Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill Interamericana

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Agroenlaces Comerciales Internacionales SA de CV



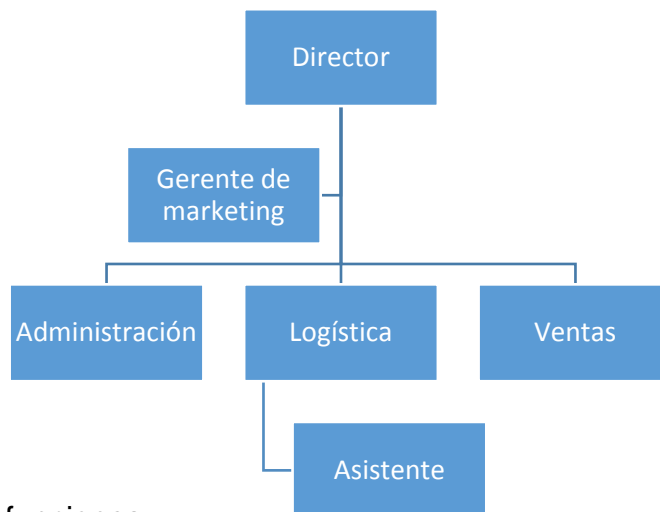
¿Quiénes somos?

Somos una empresa productora y comercializadora de frutas y verduras.

Agroenlaces surge ante la inquietud de buscar una mejor oportunidad comercial para los productores mexicanos, Agroenlaces comienza sus operaciones en 1992.

Localización geográfica

Su oficina matriz se encuentra estratégicamente ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán.



Organigrama y funciones.

Se compone por seis diferentes áreas las cuales se describen a continuación:

A continuación se describen las funciones en cada uno de los cargos:

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES |
|-----------------------------|---------------------------------|---|
| DIRECTOR | Ing. Agrónomo | <ul style="list-style-type: none"> ○ Negociaciones ○ Relaciones Publicas ○ Coordina trabajo de campo ○ Planifica los programas ○ Busca oportunidades de negocio. |
| GERENTE DE MARKETING | Lic. Mercadotecnia | <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordina todos los departamentos ○ Atención a clientes ○ Control de ingresos y egresos ○ Monitorea el mercado ○ Busca nuevas oportunidades de desarrollo para la empresa. |
| LOGISTICA | Lic. Comercio | <ul style="list-style-type: none"> ○ Programa, planifica, organiza y da Seguimiento a todo lo referente a transporte. ○ Atención a transportistas, bodegas, empaque y aduanas. ○ Traductora ○ Monitoreo del tratamiento de la fruta desde el corte hasta el paletizado. |
| ADMINISTRACION | Lic. Administración de Empresas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable de control de pagos, control de ingresos y egresos, estados de cuenta, estados de resultados, proyecciones, presupuestos, análisis de inversiones, |

| | | |
|------------------|-----------------------------|--|
| | | control de gastos de operación por carga. |
| VENTAS | Lic. Comercio Internacional | <ul style="list-style-type: none"> ○ Cotizaciones, análisis de mercado, plataformas de factoraje, seguimiento a correos, control de ventas en el extranjero, control de retornos. |
| ASISTENTE | Preparatoria | <ul style="list-style-type: none"> ○ Asiste a todas las áreas |

Misión, objetivo y metas

- Misión

Ofrecer un servicio de calidad a través de una relación mercantil de confianza y seriedad, tanto para actividades de comercio nacional como internacional, ofreciendo siempre un producto de máxima calidad.

- Objetivos

Identificar alternativas y estrategias de venta, que permitan alcanzar la eficiencia, competitividad y calidad en nuestros productos.

Siempre ¡JUST IN TIME!



- Metas

1. Desarrollar contratos de programas fijos de exportación de aguacate Hass durante todo el año, principalmente a EUA estableciendo así alianzas comerciales de largo plazo con productores, proveedores y clientes.

2. Ser reconocidos como una empresa productora- comercializadora, punta de lanza en exportaciones de aguacate Hass del estado de Michoacán, así como distinguirnos por nuestro profesionalismo.

Alianzas

Para lograr nuestros objetivos constituimos alianzas estratégicas con:

- Transportistas
- Agencias aduanales
- Comercializadoras
- Programas de financiamiento privados.
- Otros productores

Nuestra producción

En Agroenlaces contamos con huertas propias, en los municipios de Ario de Rosales y Villa Escalante, Michoacán.



Los árboles de aguacate, variedad Hass, en huerto tienen una edad entre 6 y 12 años, se encuentran plantados en alta densidad (150 a 200 árboles por hectárea), con una altura aproximada de 3 a 4 mts.

Todas nuestras huertas cumplen la NORMA NMX-16-FF-2002-SCFI la cual establece que todos los frutos deben:

- Alcanzar madurez fisiológica (contenido mínimo de 21.5% de materia seca)
- Evitar el contacto con el suelo, ser cortados con gancho y red, pedúnculo, tijerado al ras.

- Transporte en cajas limpias y camiones cubiertos con lona.

Además en Agroenlaces sostenemos alianzas con productores de diferentes municipios, lo cual garantiza el abasto del producto todo el año de acuerdo a las siguientes condiciones:

En sus diferentes floraciones:

- Aventajado (Agosto – septiembre)
- Temporal negro o jaspeado (Diciembre-junio)
- Marceño (Marzo-mayo)
- Flor loca (Julio-septiembre).

Nuestras principales marcas:

- Emerald Green
- Santo Hass
- Emerald Citrus.
- Heart of Aliigator Pear
- María Nayarita
- Tres Marías Nayaritas
- Emerald Mango

Empacadoras

- En Agroenlaces la calidad es un compromiso ineludible por lo cual, trabajamos con empacadoras certificadas por USDA y SAGARPA.
- Principalmente en Uruapan, Michoacán. Este proceso está integrado por 40 socios productores de aguacate Hass, de la cual somos parte y representantes comerciales.



Clientes en México

Vendemos el producto a emparadoras como: calavo, mission, coleman, agroexport, west pack, del monte, entre otros.

Clientes en E.U.A

Westlake Produce Company, Interfresh, Escamilla Produce, Coast tropical, Coast citrus, Harvest Crown, Giumarra, Northgate Market, Interfresh, Mama mia, L&M, Nico Mexi Food, Organic Alliance, entre otros.⁴³

Nuestros productos

- 🥑 Aguacate Hass
- 🍋 Limón persa
- 🥭 Mango

Participación en ferias

Estas forman parte importante de las relaciones publicas y comerciales de Agroenlaces, en ellas se puede contactar directamente con clientes potenciales los cuales contratan programas anuales o mensuales, de esta forma las ferias forman parte importante en la economía de la empresa.



⁴³ Toda la información de este capítulo 5 ha sido recopilada en los departamentos de administración y gerencia de Agroenlaces.

Fortalezas

- Personal entusiasta
- Tenemos suficientes relaciones comerciales
- Participación en eventos
- Somos productores de aguacate Hass
- Nuestro director es especialista en cultivos de aguacate desde hace 30 años
- Tenemos diferentes productos
- Establecidos en el estado productor número uno del mundo
- Contamos con plan de factoraje (financiamiento).

Debilidades

- Rotación de Personal
- Agroenlaces contrata asesores externos para nuestra área de logística.
- No tenemos representantes internos en los puntos de llegada de mercancía en el extranjero.
- La Dirección y Gerencia no hablan inglés.
- El no tener un protocolo de actuación nos afecta en la capacitación de personal y por consiguiente en las exportaciones que realizamos.

CAPITULO 6. TRABAJO DE CAMPO

6.1 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

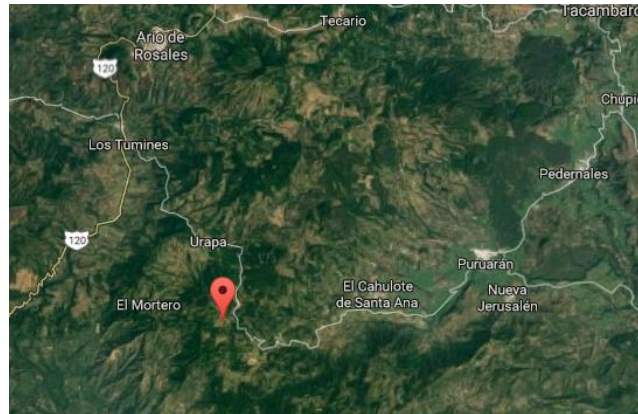
6.1.1 ENCUESTA A PRODUCTORES

Nombre:

1. REY MALDONADO ANGUIANO – Huerta “La Lobera 9”
2. Ulises Madrigal – Huerta “La tinaja 4”
3. Miguel Ambrosio – Huerta “El Pollito”
4. Joel Ambrosio – Huerta “Makitos Farm”
5. Juan Manuel Juárez – Huerta “El Parral”
6. José Luis Pérez Meza – Huerta “La Escondida 1598”
7. Juvenal Heredia Meza – Huerta “La presa 10”
8. Juan Soria Rivera – Huerta “Alicantes 1”
9. M. Abad Martínez – Huerta “Las cruces”
10. Jaime Ruiz Isidro – Huerta “El gachupin 54”

Ubicación Geográfica

Estos productores se encuentran ubicados al sur del municipio de Ario de Rosales, Michoacán, en las zonas marcadas en el mapa las cuales son principalmente, el Moral, el Mortero, el Durazno, Tecario entre otros, se eligió esta zona por ser la de mayor control en cuanto a relaciones, debido a que agroenlaces tiene huertas propias en este lugar.



6.1.2 ENCUESTA A TRANSPORTISTAS

Empresa:

1. Traffic Tech
2. TQL
3. Maurilios Trucking
4. Transporte de Productos del Campo
5. CMA CGM
6. TLC FREIGHT LINES, INC
7. Booker Trans Brokerage LLC
8. Bucaneros Trasnportes
9. Transportes González López
10. ID Logistics

Esta encuesta se realizó vía correo electrónico, debido a que cada uno pertenece a diferentes estados incluso en el extranjero.

6.1.3 CENSO A EMPLEADOS

Nombre:

- José Luis Razo (Director)
- Elisa Samara Salinas Navarro (Gerente)
- Miriam Méndez Aguilar (Administración)
- Giovanna Gutiérrez Espino (Administración)
- Patricia Causor Plancarte (Administración)
- Monserrat Téllez Moreno (Administración)

- Ángel Romero (Jefe de acopio)
- Romario Martínez (Jefe de acopio)
- Rodolfo Flores (Representante en empacadoras fuera del estado)
- Paola Rueda (Administración)

Este censo se realizó en las oficinas de Agroenlaces.

6.1.4 OBSERVACIÓN

- Empacadora “X”
- Oficinas Agroenlaces
- Huertas

Se realizó para verificar procedimientos y validar tratamiento de la fruta, se observó la forma de cortar y empacar, además del comportamiento y ambiente laboral. Esta observación se realizó en huertas, cortes, empacadora y empleados con la libertad y naturalidad que puede dar el pasar por un empleado u/o ayudante y se dio en el momento específico que se deseaba investigar.

La empacadora visitada se encuentra en el municipio Tacámbaro, Michoacán, las oficinas de Agroenlaces en Montaña Monarca en Morelia y las huertas visitadas corresponden al municipio de ario de Rosales.

La información recopilada será redactada en los resultados.

6.1.5 ENTREVISTA AL DIRECTOR DE AGROENLACES

Se realizó al Director de Agroenlaces con el propósito de que nos explicara el procedimiento para exportar aguacate desde su acopio hasta la llegada a la bodega del cliente, al igual que el censo se realizó en las oficinas de Agroenlaces.

6.2 DEFINICIÓN DE LEVANTAMIENTO

Este estudio se realizó, a cinco partes esenciales en la labor comercial de la empresa Agroenlaces, estos son; productores, transportistas, empleados, huertas y empacadora.

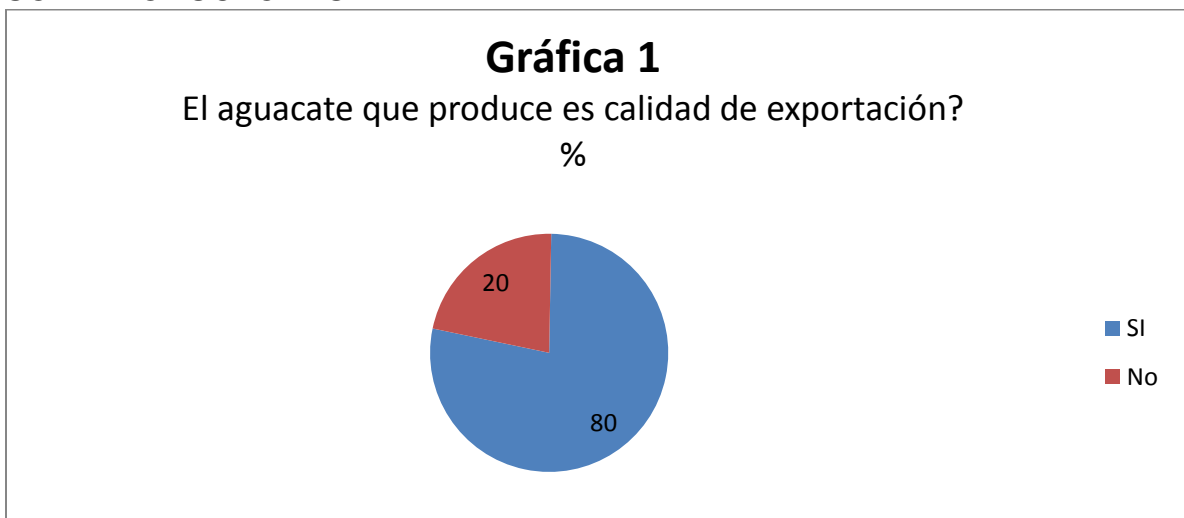
La intención fue conocer la postura y el valor agregado de cada uno de estos a la cadena de distribución, a excepción de algunos empleados todos llevan a cabo sus actividades fuera de la ciudad o del estado por lo que en el caso de las encuestas se realizaron vía correo electrónico.

Se estructuró conforme a los objetivos de este estudio y en el caso de transportistas se aplicó a los gerentes de cada compañía, en productores se aplicó a los representantes de todas las huertas que son proveedores de aguacate de Agroenlaces, el censo se aplicó a los empleados de Agroenlaces incluyendo el director general, la entrevista fue realizada solo al director general y la observación se trabajó en todo momento a todos los organismos estudiados, con la observación se pudo recopilar datos desde el campo hasta la comercialización.

La investigación fue realizada en el periodo noviembre del 2016- enero del 2017

CAPITULO 7. RESULTADOS

7.1 CENSO A PRODUCTORES



Agroenlaces maneja relaciones con diferentes países según los protocolos de exportación la fruta debe tener ciertas características que solicitan en cada país, la fruta exportada a EUA debe tener la certificación USDA y SAGARPA. En tanto la fruta exportada a Canadá Europa y Asia es de calidad nacional y solo necesitan la certificación de SAGARPA, el fuerte de Agroenlaces es la exportación a EUA mientras que como lo vemos en los resultados que arroja la Gráfica 1 la gran mayoría de los productores (80%) generan el aguacate con calidad de exportación, el (20%) declaró que es para mercado local.

Al ser Michoacán el principal proveedor de aguacate en EUA se confirma que la producción se enfoca a lo solicitado por ese mercado, de tal manera que la mayoría tienen certificaciones y variedades solicitadas por este país.

Gráfica 2

¿Cuáles son las variedades de aguacate que produce?
%



Esta gráfica nos muestra que el aguacate que más se produce es la variedad Hass, cabe destacar que esta variedad es la de mejor calidad debido a la reglamentación que el mercado destino exige. Tiene mayor tiempo de maduración y el tamaño es más grande que el de la fruta nacional. Los calibres (tamaños) manejados a Estados Unidos son: 32, 36, 40, 48, 60, 70 y 84, siendo el 32 el más grande y el 84 los más pequeños.

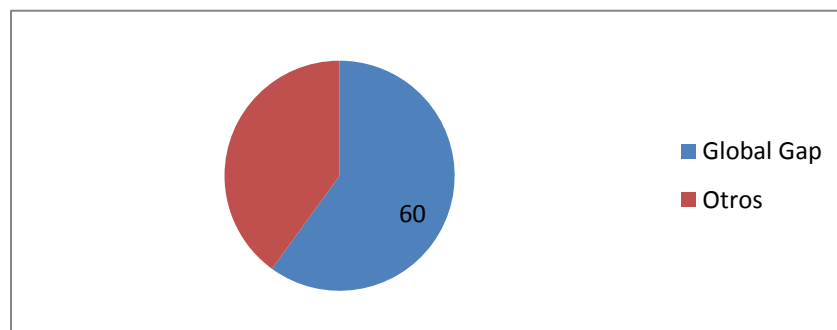
Las variedades fuerte, bacon y red generalmente se venden en México, su destino son las centrales de abasto o los mercados locales, su producción en este Estado es mínima como lo muestra la Gráfica 2 con un 10%.

En el estado de Michoacán predomina la producción de aguacate Hass, por ser el único estado facultado legalmente para realizar exportaciones a EUA, las producciones de otros estados productores como Jalisco, Puebla, Nayarit, Chiapas, Oaxaca y Guerrero, son en su mayoría para el mercado mexicano por lo cual se encuentran más variedades de fruta como fuerte, criollo, bacón entre otros

¿Cuáles son las certificaciones que se necesitan para poder exportar Aguacate?

- a. Global GAP b. SAGARPA c. USDA d. AQSIQ

Gráfica 3

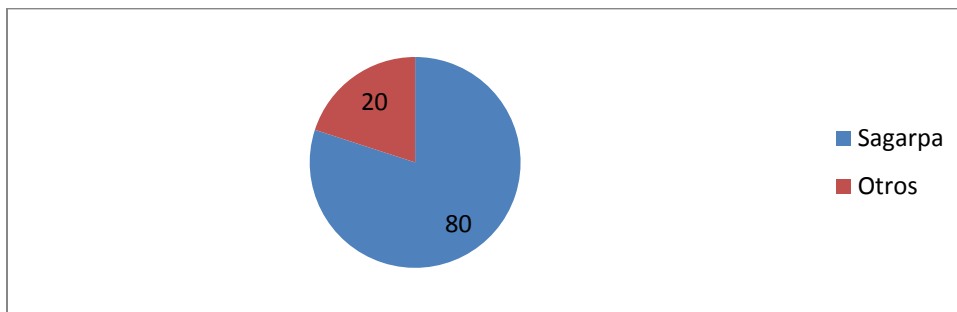


Para los productores de alimento hoy en día, existe un desafío constante para crecer de manera segura, productos saludables. Nuevas presiones de consumidores, distribuidores y de la legislación han creado nuevas demandas en los productores. Hay una creciente solicitud para utilizar técnicas de producción que reduzcan el impacto del cultivo en el medio ambiente (En tierra y mar), para reducir el uso de químicos, y para hacer más eficiente el uso de los recursos naturales, y al mismo tiempo salvaguardar el bienestar tanto de los trabajadores como de los animales de granja y la vida marina. Ser capaz de mostrar compromiso con las buenas prácticas de agricultura/ acuicultura, ha sido esencial para acceder a un mercado.

Por lo anterior se ha visto la necesidad que el aguacate que entra a EUA este certificado con las normas de calidad más altas. A continuación se comenta cual fue el resultado con respecto a las siguientes certificadoras; y cuál es la participación de los productores que le venden a Agroenlaces

Cabe destacar que la encuesta arrojó que el 60% de los productores con los que trabajo Agroenlaces cuenta con la certificación, lo que nos lleva a que la fruta que actualmente se acopia en esta empresa es Global Gap de máxima calidad.

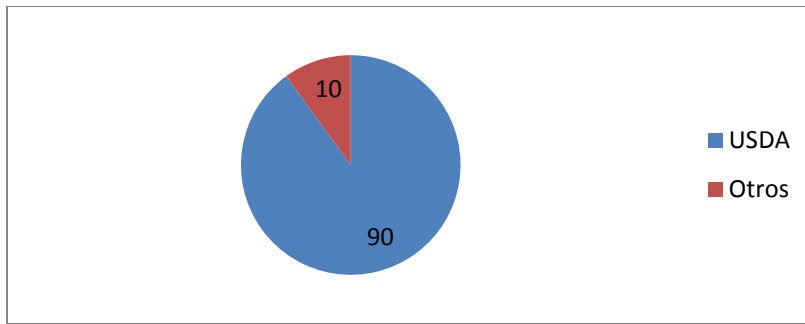
Gráfica 4



La primera certificación necesaria para exportar es la de SAGARPA, es por eso que solo el 20% de los productores no la tienen, las certificaciones que brinda SAGARPA son de diferentes tipos no es una sola, esto depende de que es lo que se vaya a certificar por ejemplo ganado, pesca y cultivo entre otros.

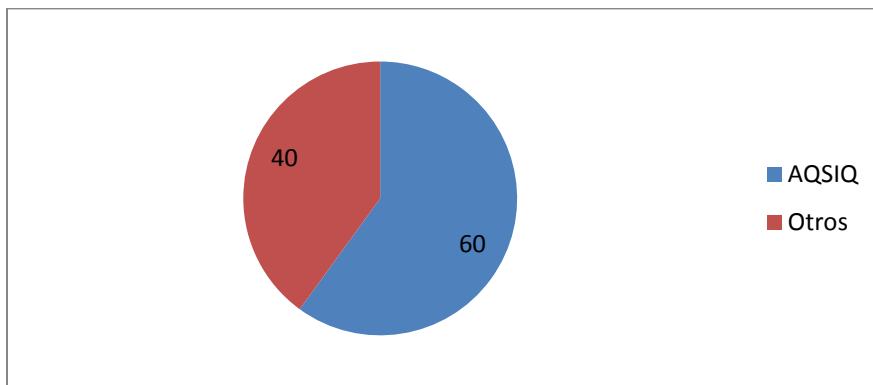
Así la gráfica 4 nos muestra como el 80% de los proveedores de Agroenlaces cuentas con certificación SAGARPA anteriormente ya habíamos mencionado que el mínimo de lo que acopia esta empresa se vende en mercado nacional para lo cual no necesita ninguna certificación.

Gráfica 5



Esta gráfica muestra cómo el 90% de la producción se vende en EUA de acuerdo a la certificación USDA es una certificación dada por el departamento del mismo nombre, en Estados Unidos, estos abren aproximadamente 1000 certificaciones al año las cuales son administradas por SAGARPA. El productor debe solicitar a esta institución revisar su huerta, es ahí donde entran en una lista de espera y en caso de ser elegidos comienza el monitoreo que es de 3 años para que al final de este plazo y en caso de cumplir con todas las normas que solicita el departamento de USDA, se pueda expedir la certificación a la huerta. Recordemos que Michoacán es el único estado facultado legalmente en todo México, para poder exportar aguacate hacia EUA, por lo cual la mayoría de las huertas tienen esta certificación, el mercado meta de Agroenlaces es principalmente en este país. El resto (10%) de la producción comprada se direcciona a otros países o al mercado local.

Gráfica 6



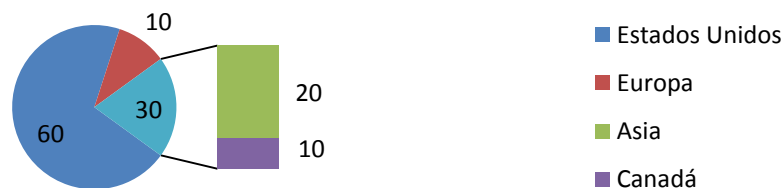
Esta certificación, es Asiática y no es tan necesaria, ya que si se cuenta con todo el protocolo de Estados Unidos, podrás exportar a Asia, podemos observar que es utilizado por el 60% de los productores, esto es porque en Asia la primera certificación que piden los clientes aunque no es requisito es la AQSÍQ ya que esta es sinónimo de calidad y sanidad emitido con camiseta de este continente. El mercado asiático es vasto y ambicioso las comercializadoras mexicanas buscan continuamente vender en este país, aunque a veces en algunos territorios no tienen bien definidos los protocolos para la exportación a este continente es un mercado muy atractivo por su cultura, su forma de operar y también por el propio interés que tienen en los productos mexicanos.

Grafica 7. ¿Cuáles certificaciones implementa en su huerta? %



Para las huertas que son socias de Agroenlaces, la principal certificación es la de SAGARPA, que es la indispensable para exportar, seguida por la de USDA, ya que Estados Unidos es nuestro principal mercado, como lo podemos ver en la gráfica número 7. Los productores a los cuales se entrevistó fueron centralizados en Ario de Rosales municipio que forma parte de la llamada franja roja aguacatera, por lo que estos proveedores deben cumplir con las normas para el mercado meta.

Gráfica 8. ¿Cuál es su mercado meta? %



En la gráfica 8 se muestra que el mercado meta es EUA que representa una gran oportunidad de negocio para Agroenlaces debido a la cercanía geográfica, por tal motivo 60% de los productores lo consideran mercado meta. Es interesante como Canadá y Europa ocupan tan solo el 10% en la mente de nuestro productor en comparación con Asia que representan el 20%.

Canadá es un mercado similar a EUA, la diferencia es que la distancia es mayor y por ende los gastos de logística son mayores, en Asia y Europa encontramos un mercado más leal en cuanto a pago, los gastos son mayores en logística pero los precios se elevan considerablemente y por consecuencia las utilidades, implica cierto riesgo porque a diferencia de EUA y Canadá por la cercanía podemos contar con asesores que se pueden trasladar al lugar de la importación más fácilmente en caso de algún percance, en cambio un viaje de representantes a Asia o Europa sale de presupuesto.

Gráfica 9.

¿Conoce las características de producción que su mercado meta solicita?

%



Algo muy interesante que podemos analizar en esta pregunta es que nuestros productores tienen dos metas: producir grande y producir mucho el 70% nos contestó que si sabía que su mercado solicitaba fruta grande y el 30% no sabía ellos solo se enfocan en que su huerta genere mucho. La cadena de distribución en este gremio cada vez es más grande, cada vez entran más comisionistas en ella, lo que aleja a nuestro productor de la situación de comercialización que el mercado donde se vende su fruta. En la experiencia de Agrio enlaces la Lic. Elisa Samara nos menciona la siguiente cadena de distribución:

Productor-Acopiador-Empacador- intermediario (empaque/comercializadora)- comercializadora-intermediario (americano) – intermediario financiero- comisionista mayorista- comisionista comprador- comprador- consumidor final.

Lo anterior nos lleva a que el productor solo sea consciente de lo que le beneficia económicamente debido a lo lejos que esta del punto de venta y de las condiciones, desfavorece a las comercializadoras ya que si la fruta aun después de comprada no tiene la calidad deseada pueden existir inconvenientes en el pago con el comprador final...

Gráfica 10.

¿Conoce los calibres (tamaños) que su mercado meta solicita?%



Los calibres más solicitados en EUA son los más grandes 32, 36, 40 el gramaje de cada uno de estos es de 265g a mas, y como seguimos viendo en esta grafica10 estos productores saben muy bien cuál es la fruta que mayor demanda tiene.

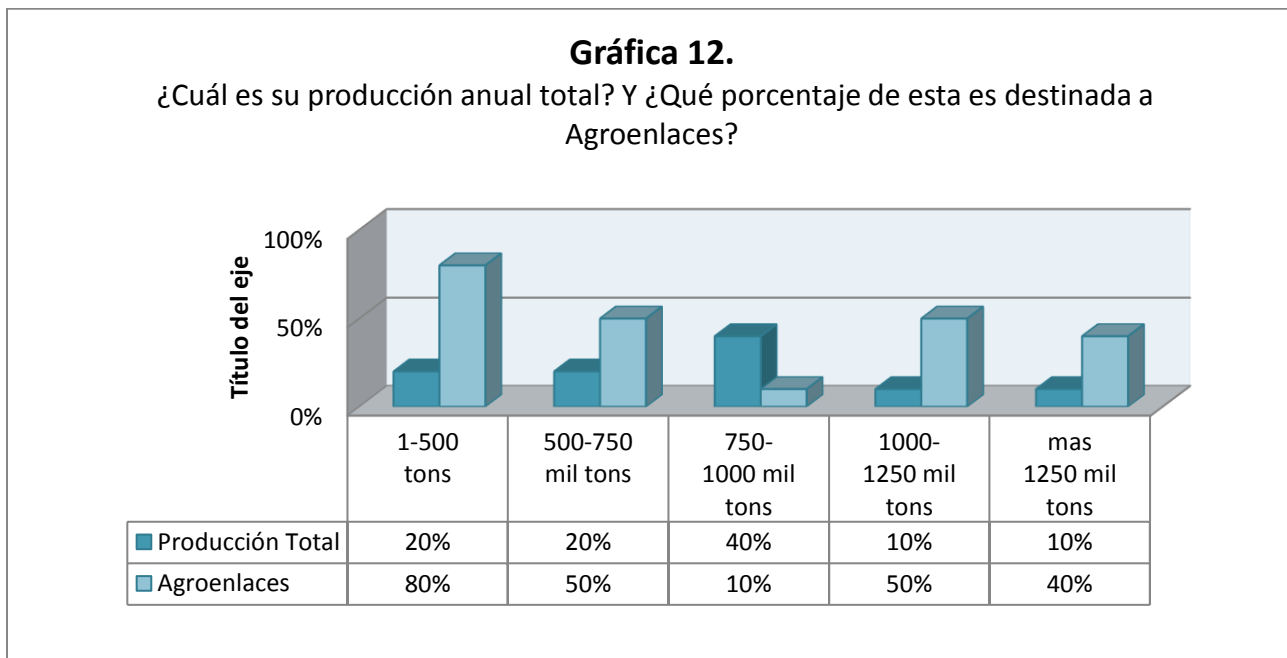
Gráfica 11.

¿Qué porcentaje % obtienen por calibres en la cosecha?



El calibre que más se obtiene al momento de cosechar es principalmente el 48c, que es el intermedio, seguido del calibre 60s y 40s que también son intermedios en tamaño. Aquí vemos la calidad de lo que en esta zona se produce. En toda “la franja roja” la producción depende de condiciones climáticas así como de cuidados la cosecha es de tamaños mediano/grande que por supuesto implica mayor competitividad para las compañías que se encargan de su venta.

Algo importante es que Agroenlaces tiene ya comprada la producción de estas huertas puede disponer y ser ecuánime en cuanto a administrar tamaños en todos los contenedores que exporta, la razón, es que generalmente cuando solo compras una parte de la cosecha cortan lo más grande y lo más pequeño se queda para segundos o terceros cortes y si te toca uno de estos el rendimiento por supuesto es menor y existe más riesgo en cuanto a pérdidas.

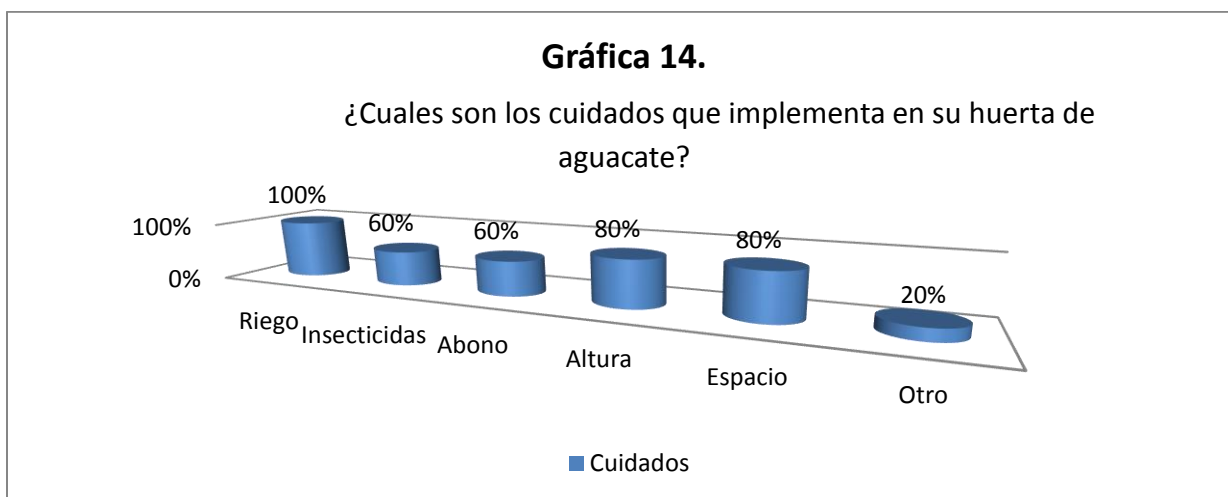


Agroenlaces maneja una capacidad de venta de uno a dos contenedores diarios, en la gráfica 12 podemos ver que en cuanto a los productores que tenemos como socios destinan a Agroenlaces prácticamente la mitad de su cosecha, esta respuesta nos da un panorama de la confianza que

tienen en la compañía. En total de estos productores que son solo de este municipio la cantidad recolectada promedio de fruta por Agroenlaces es de 2,437 toneladas, sacando un promedio de los datos de la gráfica 12 con las cuales podemos formar 128 contenedores, puesto que cada contenedor es cargado con 19000 kg.



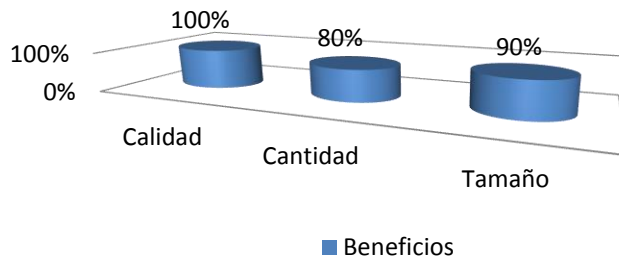
En Michoacán, la mayor parte de las huertas están pensadas para exportación sin embargo, mucha de esta fruta se vende a intermediarios en mercados locales o principalmente en la central de abastos de la ciudad de México, lugar que distribuye a todas las cadenas de alimentos y supermercados de esta gran ciudad. Como lo podemos ver en la gráfica 13 el 30% llega a mercado nacional y el 70% se exporta.



Para empezar, el cuidado principal es el riego, siguiendo la altura, la cual es muy importante para que la producción comience tarde, para que termine cuando ya casi nadie tiene aguacate y el precio sea alto, también el espacio debe ser el adecuado todo árbol de aguacate se debe plantar con un espacio de mínimo 2 mts entre uno y otro, y por último, los insecticidas, el abono y otros. Esto nos da como resultados sacar el mayor beneficio en calidad, tamaño y cantidad. Han algunos otros factores a tomar en cuenta como lo son las condiciones climáticas y hasta las sociales y de mercado.

Gráfica 15.

¿Que beneficios obtiene al implementar los anteriores cuidados?



En la Gráfica 15 se muestra como prácticamente todos los productores reciben como cosecha fruta de calidad, buen tamaño y en cantidades aceptables, la cosecha es el resultado de todos los cuidados que se dan a las huertas y con las certificaciones que se tienen en Michoacán para exportar, los cuidados son de alto estándar.

7.2 ENCUESTA A TRANSPORTISTAS

Gráfica 16.

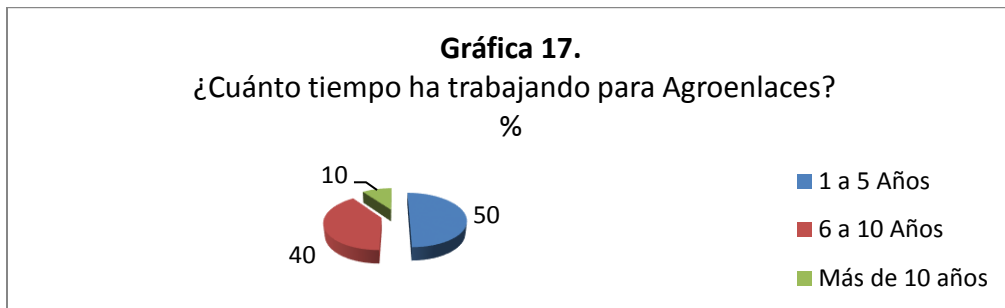
¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en el gremio de transportes?
%



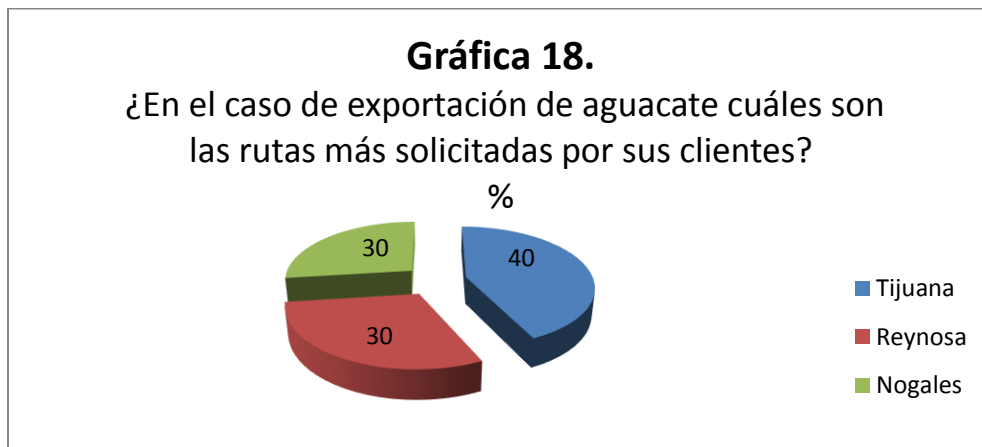
Las redes logísticas y los sistemas de transporte son factores muy importantes a la hora de la distribución física del aguacate ya que éstas, utilizadas estratégicamente, contribuyen al cumplimiento de ciertos requerimientos del cliente como son: Tiempo de entrega que ayude a agregar valor al producto, flexibilidad, personalización a la entrega, cercanía con el cliente, cumplir con el tiempo de entrega exigido, condiciones adecuadas de la entrega y disponibilidad, entre otros elementos que son indispensables para la satisfacción del cliente, es importante reconocer que un sistema eficiente y económico de transporte contribuye a una mayor competencia en el mercado

Como se puede observar en el ramo del transporte es relativamente nuevo, ya que cada vez hay más necesidades para que los productos lleguen con el mejor cuidado, para las empresas transportistas es un gran reto mantenerse vigentes en el mercado pues deben contar con la tecnología suficiente para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Como lo podemos apreciar en estos resultados el 70% corresponden a empresas con un tiempo en el mercado no mayor a 5 años,

los hay con refrigeración, sistemas sofisticados de acomodo, cambio de contenedores, termómetros por pallet etc... En el 30% restante son compañías con una amplia experiencia pero siempre en búsqueda de modernizar sus transportes, la competencia es basta pues la tecnología no deja de avanzar.



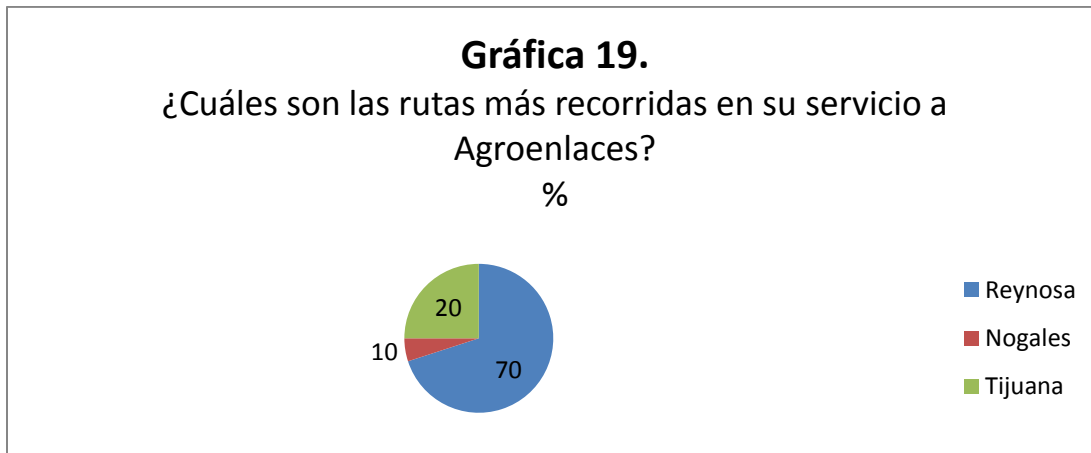
Los transportes contratados por Agroenlaces en su mayoría son empresas nuevas, (de 1 a 5 años) que comenzaron poco a poco sin embargo han mantenido los estándares de calidad que se necesita para un buen arribo del producto, recordemos que Agroenlaces cuenta con una trayectoria en el mercado de la exportación de aguacate por lo que como vemos en esta grafica sus relaciones en cuanto a transporte han sido duraderas (Mas de 6 años con un 50%), habría que explorar si se está teniendo un buen rendimiento con la logística de esta compañía o cabe la posibilidad de que no se han buscado otras oportunidades de transporte.



La ruta más solicitada por el mercado aguacatero es Tijuana ahí es donde arriban el 40% del producto en contenedores que van para Los Ángeles recordemos que este Estado es la zona más grande de mercadeo, ahí se constituyen la empresas más grandes y con más trayectoria estas compañías son quienes dan servicio a las grandes cadenas de súper mercados y restaurantes entre otros. Cuenta con bodegas propias la mayoría dentro de sus propias instalaciones.

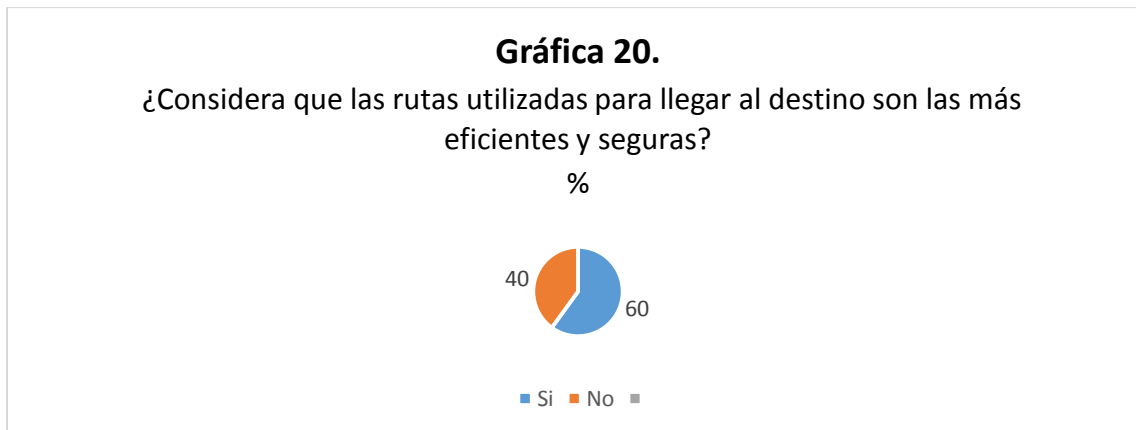
Reynosa es otra opción como ruta con el 30%, esta ruta es el ingreso a Texas, lugar donde se encuentra concentrado la mayor parte de las bodegas de la frontera, sin embargo, se encuentra el mayor tráfico terrestre y las filas en la aduana suelen ser largas y contar con mayor número de

inspecciones este punto es estratégico para las compañías que ya tienen un comprador y solo se distribuirá el producto a su arribo a la bodega debido a su posición geográfica. Por su parte Nogales es una ruta menos utilizada debido a que por ahí entra la mayoría de productos los cuales tendrán su consumidor final solo en Los Ángeles, Nevada, Oregón y Washington.



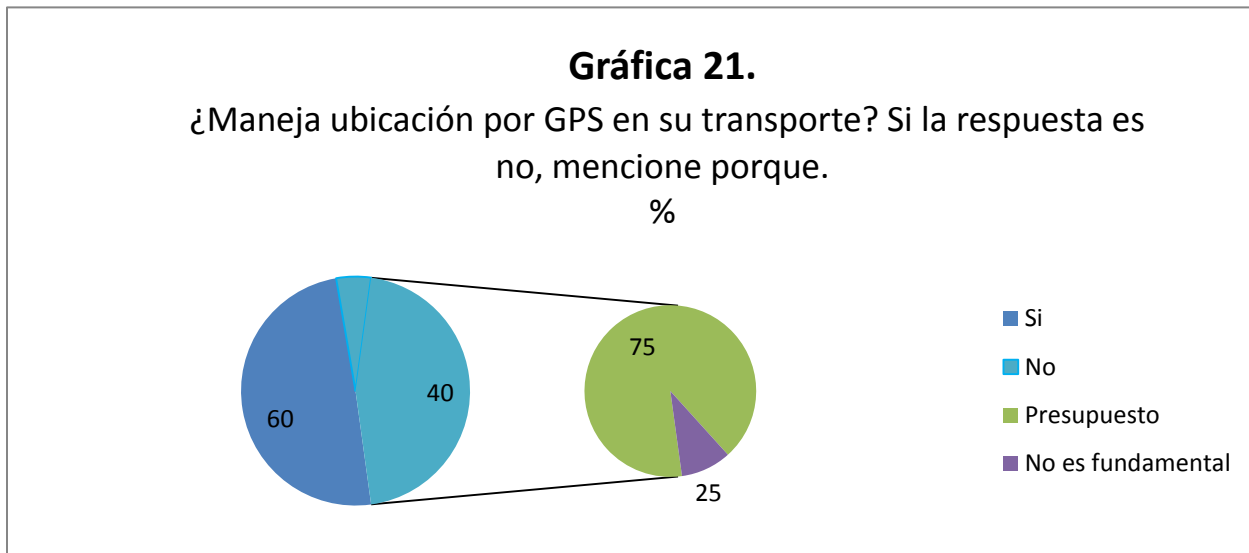
Agroenlaces cuenta con socios comerciales en Texas por lo que sus arribos siempre son en este estado, el tiempo de tránsito sin percances es de 16 horas desde Michoacán, es por eso que la ruta es la más viable, como lo podemos apreciar en la gráfica número 20 obtuvo un 70% mientras que Nogales y Tijuana acumulan un 30%.

Nogales o Tijuana sé cuándo la venta es directa a alguna compañía en Los Ángeles, ahí la carga llega directa a la bodega del cliente y ellos se encargan de su distribución.

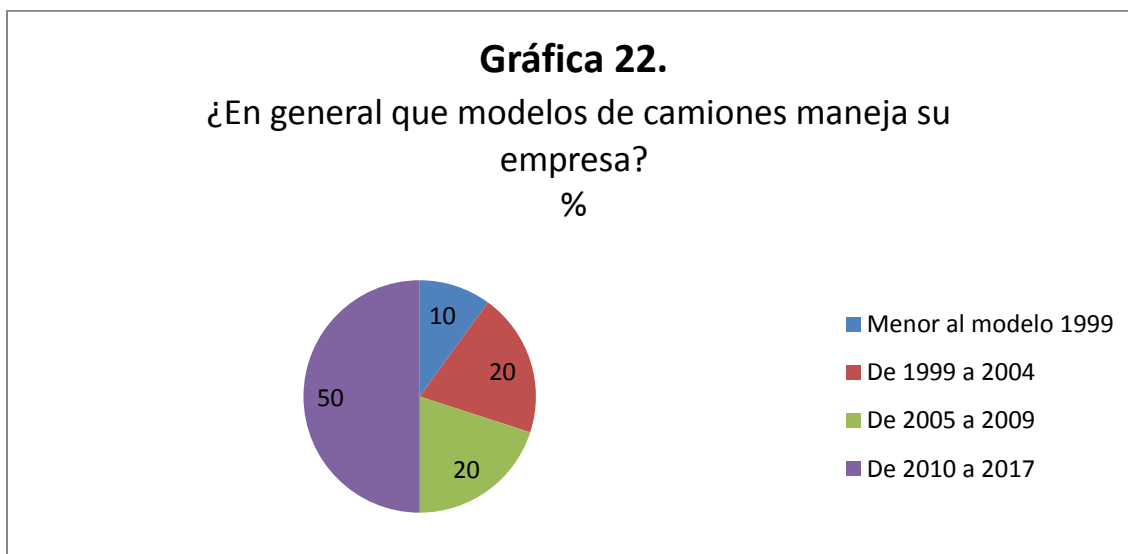


Esta respuesta va en conjunto con la pregunta anterior, aunque vemos que según el transportista considera la ruta como no tan recomendable, esto depende de la distancia al lugar de venta del producto o del lugar a donde tenga la empresa que descargar, sin embargo podría ser un indicador y nos abre a una nueva posibilidad que es la de analizar otras opciones de bodega. Los datos mencionados en los motivos que son custodias y carreteras es un tema también analizar, desde

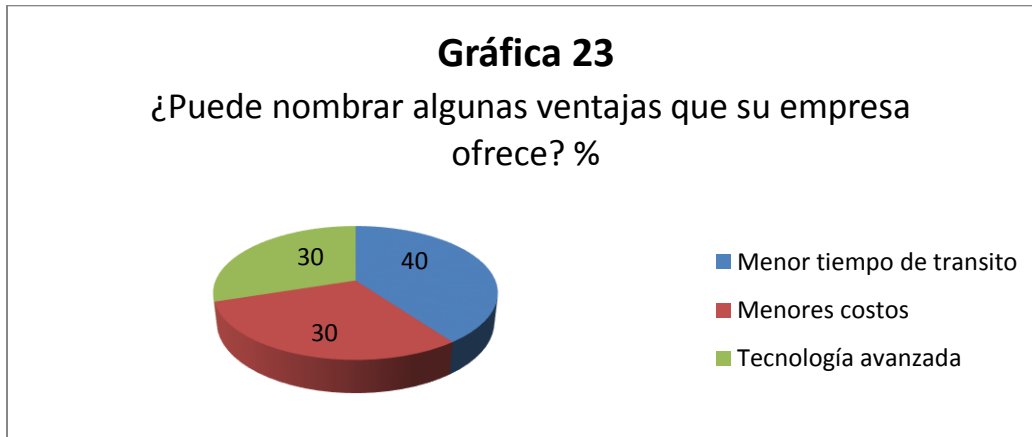
hace ya muchos años la zona de Tamaulipas suele ser muy peligrosa en cuanto a seguridad, esto por problemas sociales en el estado al igual que como lo mencionamos anteriormente por la zona geográfica de Texas el tránsito suele ser lento.



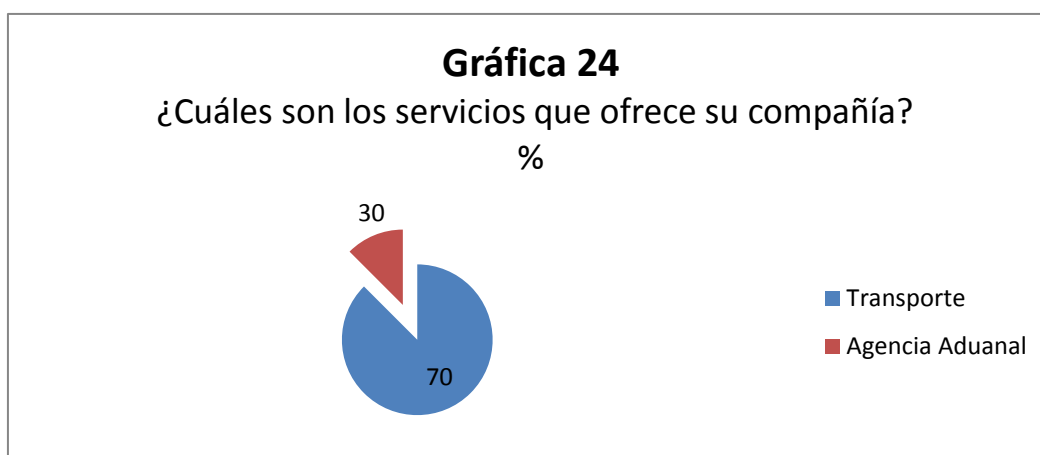
El 60% de los transportistas que maneja Agroenlaces tienen GPS esto es para verificar si el chofer va por la ruta y en el tiempo adecuado, esto para efectos de poder anticipar una llegada no prevista, los controladores de tránsito cada cierto tiempo mandan desde su sistema una actualización mediante correo electrónico de la temperatura velocidad y ruta por la cual va su chofer, en este aspecto Agroenlaces está bien informado de su contenedor desde que sale de la empacadora hasta que llega a su bodega. Respecto al 40% que no tiene GPS es en su mayoría porque no cuentan con los recursos para modernizar sus transportes, en estos casos el monitoreo se realiza vía telefónica con el chofer.



Como lo mencionábamos en un inicio las compañías transportistas deben mantener un alto estándar de calidad y tecnología en sus vehículos como se muestra aquí el 50% de los vehículos son de años recientes y los que manejan del año 99 al 2009 deben tener las mismas características que los nuevos, ósea se les agrega refrigeración, GPS, Termógrafos entre otros. Esta gráfica numero 22 nos muestra como las compañías con las que trabaja agroenlaces son empresas con transportes modernos.

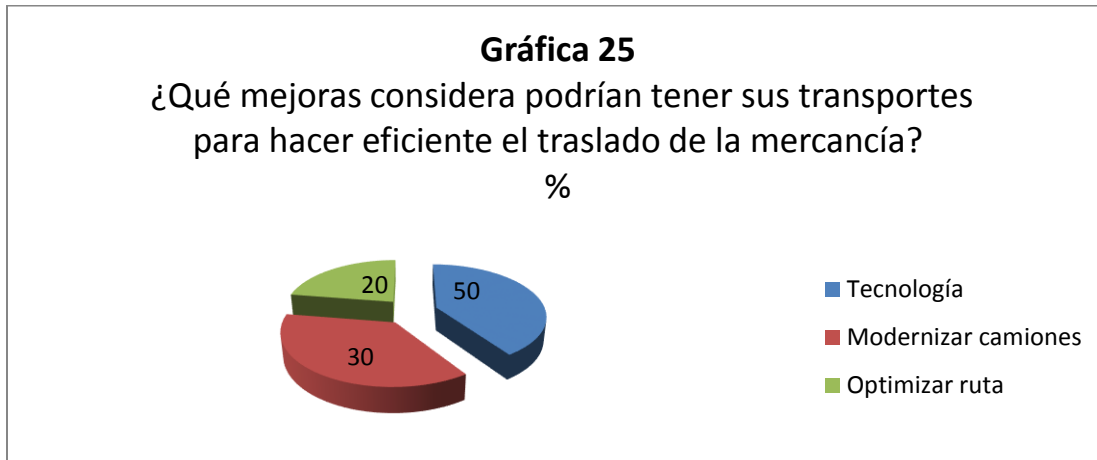


Algo para verificar en estos resultados es la ventaja costo, según costeos de Agroenlaces el precio que tenían de transporte era elevado hasta hace 2 meses, ahora aunando las nuevas disposiciones legales de gasolina los transportes también aumentaron sus tarifas por lo que convendría validar si se está pagando al costo de mercado. La tecnología base que se utiliza en el aguacate es solo refrigeración, los demás servicios son un plus. El 40% de los transportistas declaró que su empresa tiene la ventaja porque el recorrido lo hace en menor tiempo. Mientras que el 30% dijo que su ventaja son los menores costos de operación, por último la tecnología avanzada la califico 30% de los transportistas como una ventaja que su empresa ofrece.

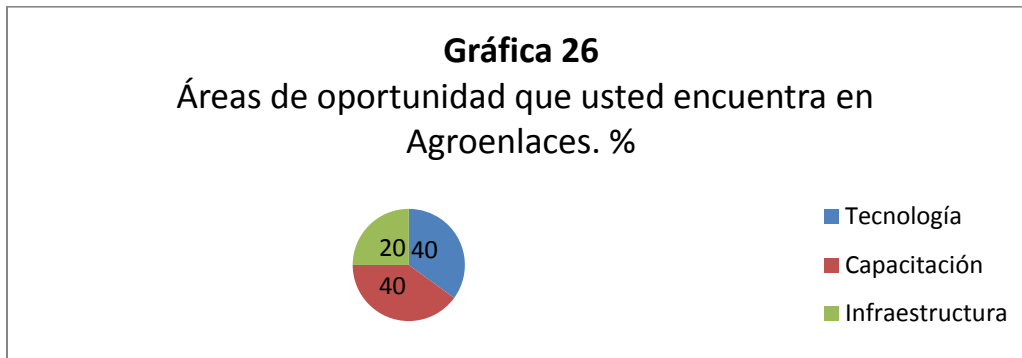


En la actualidad existen todos tipos de servicios para mejorar el flujo de ventas del aguacate, algunos agentes aduanales ofrecen la opción de mercadeo así como lo vemos en esta grafica 24 que nos muestra que las agencias transportistas tienen también como socios agencias aduanales

que por supuesto facilitan el tránsito de sus camiones. Agroenlaces aún no trabaja este servicio y prefiere realizar sus operaciones con cada uno de estos por separado. Siendo el 70% de esas empresas las que contrata con el servicio de transporte únicamente.

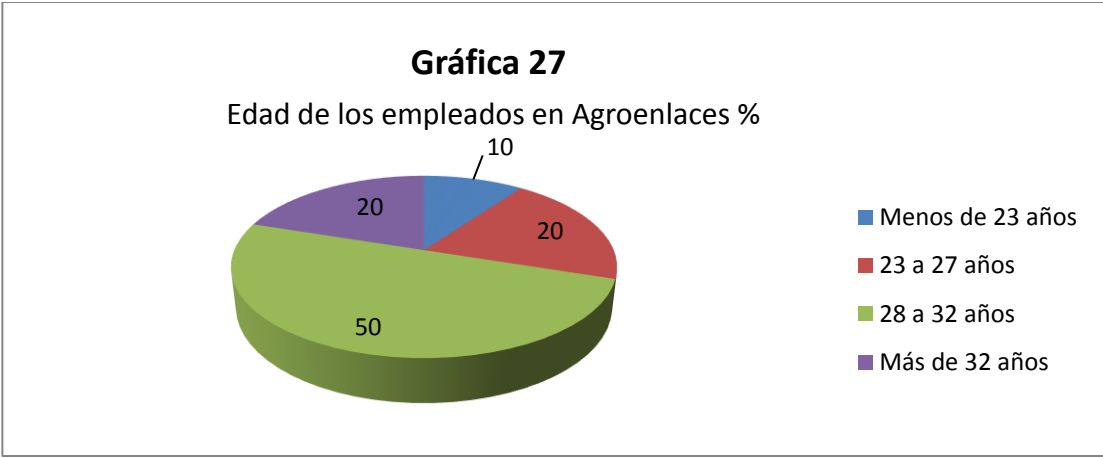


Esta pregunta nos lleva a una conformación de los anteriores resultados, las principales preocupaciones de los transportistas son tecnología, eficiencia, calidad.

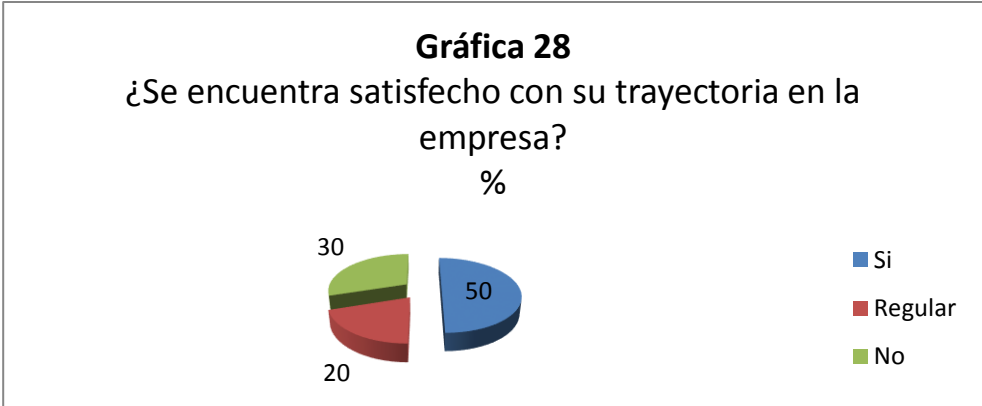


Recordando capítulos anteriores, mencionábamos un aspecto como debilidad de esta empresa que es la de rotación de personal aquí es donde habría que echar a andar proyectos de RH, nuestros transportistas mencionan en 40% capacitación y eso influye en el buen manejo de las operaciones, además la empresa contrata asesoría externa para decidir todo acerca de sus servicios de logística. También es importante comentar que el 40% de los transportistas encuentran en nosotros como oportunidad la tecnología, mientras que el 20% lo ven en la infraestructura.

7.3 ENCUESTA A EMPLEADOS

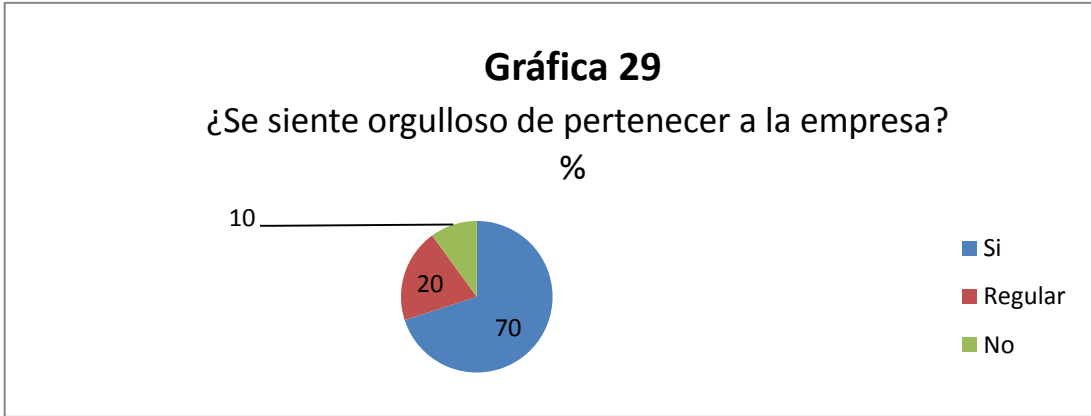


Agroenlaces es una empresa fresca, se contrata en su mayoría jóvenes para las tareas de venta, y para el campo gente más madura que generalmente tiene ya mucho tiempo en el gremio del aguacate. La edad que predomina es de 23 a 32 años etapa en la cual la mayoría termina sus



carreras profesionales. Mantiene relaciones comerciales con empresas prestigiosas en Europa y Asia y América países desarrollados socialmente y con ideologías menos conservadoras que la Mexicana por lo que el director de la empresa considera indispensable que las áreas de atención a clientes sean dirigidas por personal fresco y joven, ellos son la primera impresión que da a nuestros clientes.

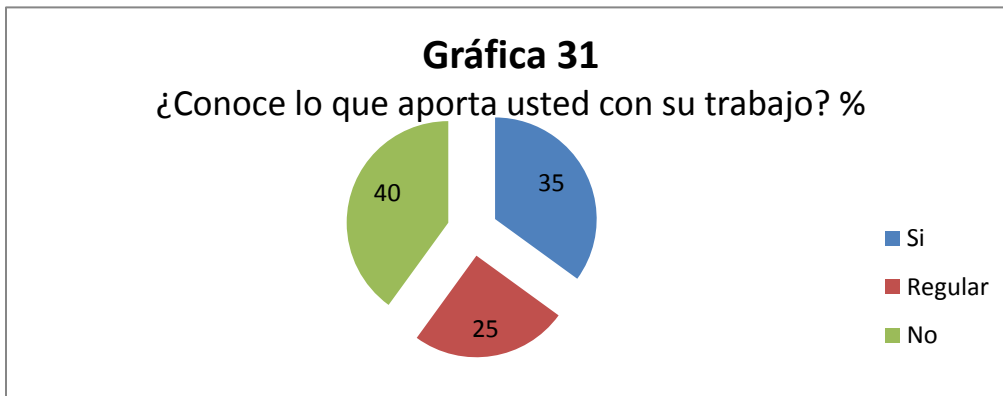
En las pequeñas empresas se tienen un organigrama muy pequeño, generalmente los empleados solo alcanzan a saltar a una gerencia, es de considerar que el 50 % de esta respuesta arroje un resultado negativo, 20% se encuentra satisfecho con su trayectoria y el 30% no. Es una compañía que maneja un sin fin de actividades que van desde de agricultura hasta el trato con empresarios importantísimos dentro y fuera de México para realizar una exportación además se debe tener conocimiento de logística, administración, contabilidad, finanzas, comercio, marketing entre otros. El desarrollo de cada persona en la compañía va de la mano con el interés del mismo. En esta gráfica 28 el 50% está satisfecho, el 20% regular y el 30% no está satisfecho con la trayectoria.



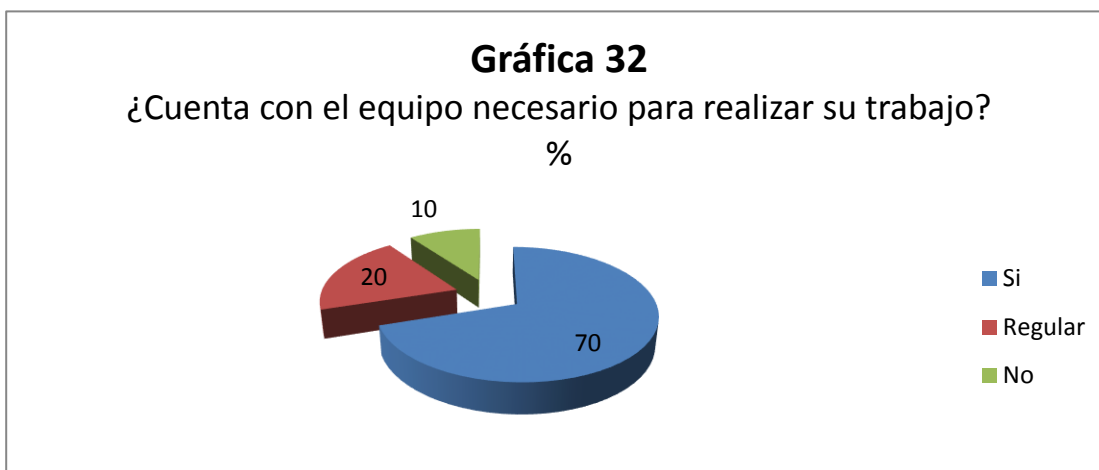
El 70 % de las personas que trabajan para Agroenlaces se sienten orgullosas de pertenecer a la empresa , en Michoacán la comercialización de aguacate se da por parte de las empacadoras estas mismas son quienes empacan y consiguen a sus propios clientes, Agroenlaces es la única empresa situada en la capital, que desarrolla de lleno esta actividad, brinda la oportunidad de una vida social amplia, de conocer muchas personas y de viajar, los conocimientos que se adquieren son de diferentes áreas y todos los días hay cosas nuevas que hacer que aprender esos son los principales motivos por los cuales la mayoría de los empleados se sienten orgullosos de ser parte de esta empresa. Sin embargo se debe cuidar el 30% restante que dijo sentirse regular y no está orgulloso de pertenecer.



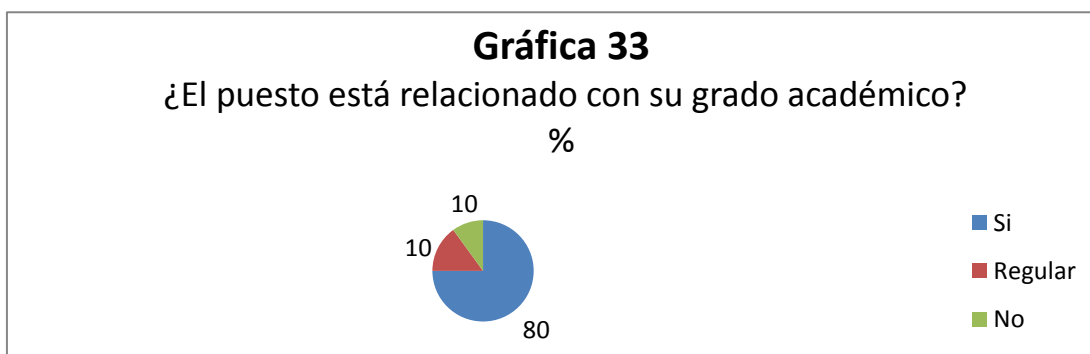
En Agroenlaces el trabajo se realiza bajo presión, los cambios constantes en el mercado, en el campo y las estrategias de compra de los clientes estadounidenses hacen que se tenga que estar monitoreando y confirmando cada uno de los procesos en su totalidad. Regularmente no existen tiempos muertos para socializar e incluso la presión llega a ser fuerte que se percibe un ambiente muy tenso. No es extraño que según la gráfica 30 el 30% no se sienta integrado y el 40% haya contestado regular y solo el 30% si está integrado, Agroenlaces no cuenta con programas de mejora continua y es un aspecto que le pega directamente al sentido de pertenencia de cada uno de sus empleados.



Esta respuesta es una alarma a analizar muy afondo el 40% de los empleados no saben que es lo que aportan a la empresa sumado a 25% que no lo tiene muy claro y tan solo el 35% si lo sabe, pudiera ser causa de la rotación de personal o de la falta de algún protocolo de operación. Las áreas trabajan en equipo porque lo que sucede generalmente les pega a todos los departamentos y suele ser fácil confundirse y realizar tareas que no corresponden a la persona. Esto sucede seguramente porque no existe un manual de procedimientos

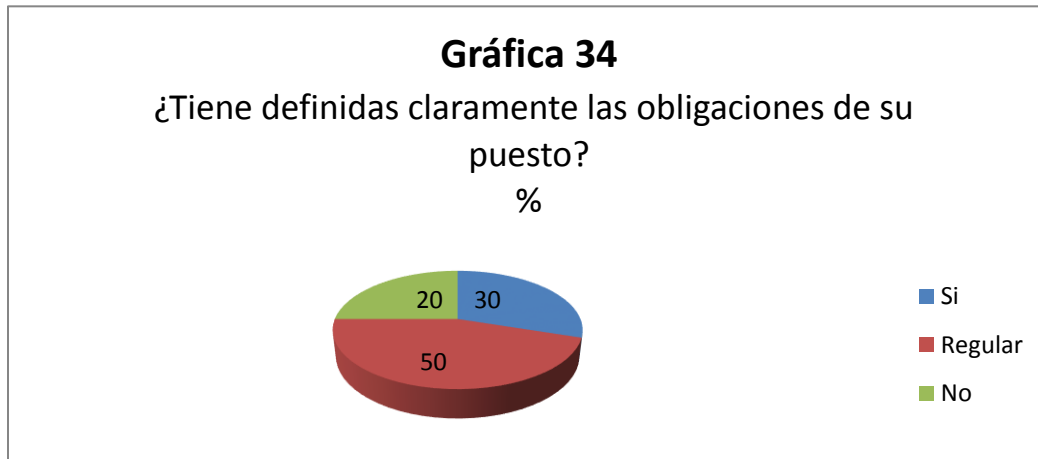


Este censo se realizó tanto a empleados de oficina como foráneos, en oficina se cuenta con todo el equipo necesario como son computadoras, telecomunicaciones y papelería sin embargo cuando se trata de foráneos surgen necesidades espontaneas. La grafica numero 32 nos muestra un 70% de los empleados que si cuentan con lo necesario para realizar sus actividades, mientras que el 20% lo considera regular y solo un 10% declaro que no.

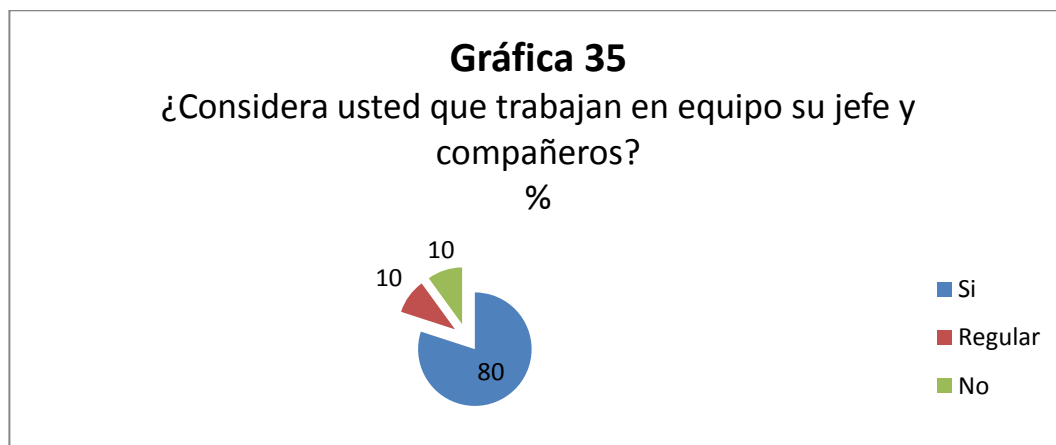


Todos los empleados de oficina tienen

estudios de Licenciatura y ocupan puestos en sus respectivas áreas, prueba de esto es que el 80% dijo que su puesto si está relacionado con su grado de estudio. Se destaca que solo el 10% tiene definida como regular esta relación y de igual forma el 10% restante considera que no tiene relación. En campo se toma a gente con experiencia, con oficio, en ario de rosales predomina la ley de la herencia, los nuevos productores, los nuevos acopiadores, los nuevos representantes, todos son hijos de productores, gente joven que ingresa a la industria por herencia o gente mayor que siempre ha estado en ella.



Esta gráfica 34 está íntimamente relacionada con la 31 (Donde el 40% reporto no conocer el aporte a la empresa). Ahora del total de los encuestados solo el 30% fijo tener definidas claramente las obligaciones de cuerdo al puesto. Es notable que la mitad de ellos considera tener definidas como “regulares” dichas obligaciones, y el resto (20%) respondió que no. Sin duda esto es un foco rojo en el aspecto de administración de capital humano.



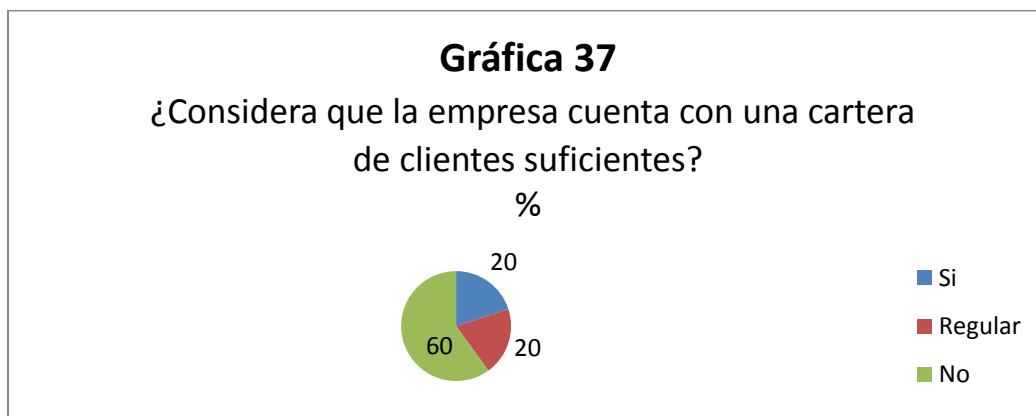
Una comercializadora de aguacate lleva a todos sus departamentos de la mano, todos deben trabajar en conjunto, por ejemplo, un solo email que llegue puede ser importante para varios

departamentos aquí vemos que el equipo si funciona en comunicación predominando el si con el 80%, del resto de las respuestas se debe buscar sus causas con tácticas preventivas.



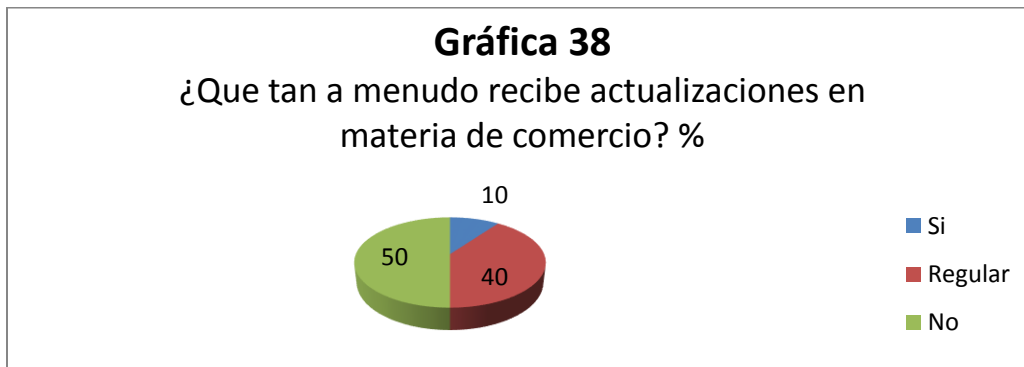
El 70 % de los empleados de Agroenlaces si están especializados en su área, hablamos ya no de una carrera comercial si no de lo que se mencionaba anteriormente la experiencia y el tiempo que se tienen de trabajo en este gremio, es algo que cuenta mucho, el mercado aguacatero es un mercado difícil, sobre todo para los que venden a EUA se debe contar con una estructura sólida y profesional debido a que en ese país todo se vende a crédito por lo que las empresas deben tener un plan A, un plan B, un plan C por ejemplo.

El 30% restante está manifestando que su especialidad es regular o no está acorde al área de trabajo.

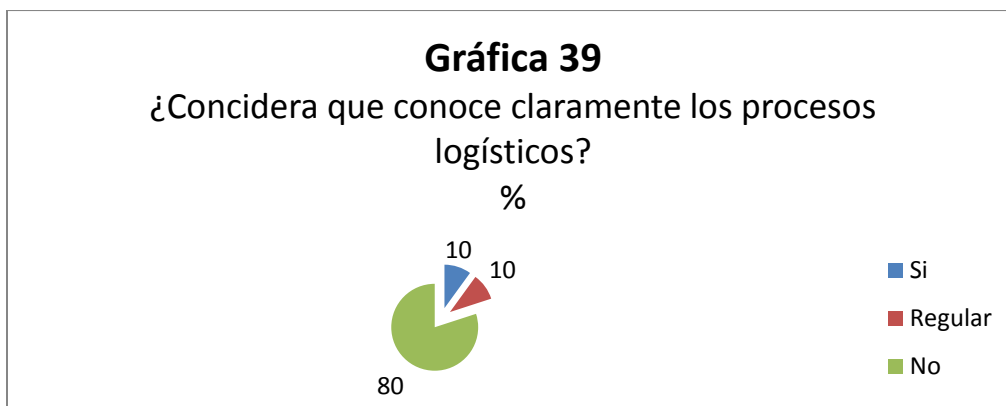


La gráfica 37 nos muestra una opinión conjunta en la que el 60 % opina que no tienen suficientes clientes y un 20% con un "regular". Agroenlaces es una compañía estable en el mercado sus operaciones financieras se llevan a cabo con el mayor cuidado y prevención posible ya que un mal manejo de fruta o una mala elección en los clientes se traduciría a una pérdida de aproximadamente

\$1, 300,000.00 lo cual sería un golpe muy fuerte a su estabilidad económica, por eso es que los clientes de la cartera de esta empresa es amplia pero pocos son los que trabajan de forma constante con la comercializadora.



Por lo que podemos apreciar cada empleado aporta el conocimiento que a lo largo de su experiencia ha adquirido, en Agroenlaces no se implementan programas de capacitación, esta, es directa en el campo y pocos empleados tienen acceso a ella, las negociaciones se realizan por parte de los gerentes de la compañía y los empleados administrativos no participan de ella, de manera que la única capacitación que reciben es la experiencia que toman del día a día. Estos resultados están directamente relacionados con la rotación del personal que el gerente nota está repercutiendo en la productividad y calidad del servicio y trabajo diario.



Este es un dato que ya mencionábamos, la cuestión de la logística, en la que más que los empleados, interviene asesoría externa, cuestión que por supuesto causa impacto a las operaciones y también a la economía de la empresa El 80% de los empleados de Agroenlaces no tiene claro los procesos logísticos, los empleados de esta área reciben asesorías de navieras y transportistas externos, el área de logística es un pilar en una compañía de exportación, de ella depende el buen arribo del producto y la organización del traslado de este es una cifra alarmante que uniendo el 80% con el 10% que contesto regular obtenemos un 90% que nos explica cómo casi en su totalidad los empleados no manejan con calidad esta área, por desconocer los procesos logísticos.

Grafica 40

¿Manejan un sistema de trazabilidad en la logística?

%



Cuando se trata de exportación se habla de comercio, de trámites, de registros de protocolos entre otros, aquí vemos en esta pregunta una respuesta a las anteriores, el personal no sabe por qué pero si sabe hacerlo, es una acción repetida y que arrastra desde los productores hasta el punto de la comercialización. Agroenlaces funciona y ha funcionado de esta manera desde hace ya muchos años, manteniéndose vigente en el mercado y realizando operaciones constantes al extranjero, han diseñado su propio sistema de trazabilidad que aunque afecta en el desempeño laboral por no tener un estricto orden ha sido funcional para la compañía. Sin duda sería un gran ejercicio elaborar los manuales de procedimientos para el personal, ya que destaca por su desempeño, aun cuando no saben para que o porque lo realizan.

7.4 OBSERVACION EN HUERTAS

Las visitas que se realizaron en huertas fueron los días que se realizaría corte de fruta y se pudo apreciar lo siguiente:

1. En cada corte están presentes dos acopiadores de Agroenlaces supervisando el corte y que la fruta que se corta sea la que se compró al productor, inician alrededor de las 7:00 de la mañana, llegan al lugar cuadrillas que son las personas que cortan la fruta. Pudimos ver que tienen especial cuidado al momento de cortar ya que la fruta que se le cae al piso ya no se puede empacar, en uno de los cortes vimos que cortaban fruta con algún daño y así se estaba almacenando en las cajas, el acopiador de Agroenlaces lo comentó con el jefe la cuadrilla y pararon el corte para darles instrucciones de la fruta que cortarían.
Nos dimos cuenta de la importancia de que agroenlaces supervise estos cortes, puesto que al momento de empacar esta fruta salieron tamaños muy pequeños y con algo de daño, lo cual seguramente afectaría la venta al cliente.
2. Notamos que la huerta estaba limpia, no había basura ni maleza, la fruta era de buen aspecto y había un control óptimo en cuanto la documentación de la cajas, todas llevaban etiquetas y estaba presente un inspector de USDA y uno de SAGARPA para verificar que la fruta que estaban cortando fuera la misma que se llevaba al empaque, los empleados de las cuadrillas trabajaban en conjunto y bien ordenados, cada uno sabía que área le correspondía cortar y aunque al principio cortaron fruta que no era la correcta después de recibir instrucciones realizaron el acopio muy rápido y sin dificultad. El camión que llevaban para cargar no se veía de modelo muy reciente pero funcionaba perfecto en las partes altas del campo.

3. En otro día de visita esperaron 30 minutos para decidir si cortaban o no puesto que se veían señales de lluvia y nos comentó el inspector de USDA que con lluvia no se podía realizar el corte.
4. En el último día de observación no se realizó el corte estaba presente todo el equipo para realizarlo sin embargo a última hora el productor se arrepintió del precio que había dado y quería subirlo de precio ya que el mercado lo había incrementado de un día para otro, no llegaron a ningún acuerdo y se tuvo que cancelar.
5. Cuando terminan de cargar el camión vimos que el inspector de USDA lo cerro con un candado y puso una etiqueta de aproximadamente 1 metro con los datos de la huerta que se había cortado y una relación de las cajas que llevaba.

Las huertas a las que acudimos al corte eran en general de fruta de buen aspecto, buen tamaño y limpias, sin basura ni maleza, conversando con los acopiadores nos mencionaron que los principales inconvenientes que se dan en el corte son los siguientes:

- Que el alta de la huerta o del productor se haya hecho erróneamente
- Que no llegue la cuadrilla
- Que no se tenga caja de plástico para colocar los aguacates
- Que no haya camión para transportarlo a la empacadora
- Que de última hora no se llegue a un acuerdo de precio con el productor.

7.5 OBSERVACION EN EMPACADORA “X”

Estos son los resultados más sobresalientes de esta técnica de investigación.

1. La observación en la empacadora se realizó por un día, cuando llego el camión a la empacadora, estaba ahí otro inspector de USDA lo recibió verificando que el sello /etiqueta que venía en las puertas del camión no hubiese sido violado y que tuviese candado, descargaron las cajas y el inspector reviso las bitácoras y examino que todas las cajas tuviesen sus respectivas etiquetas.
2. Una vez terminado tomaron una bolsa y la llenaron de aguacates la llevaron a una mesa y todos los partieron en trozos pequeños, dijeron lo reposaría un día para ver que no tuviese algún tipo de daño y si pasaba esa prueba al otro día se podría empacar.
3. La fruta que ya estaba reposada de un día la pasaron por una plancha de cepillos, los cuales la limpiaban con muy poca agua y después se trasladaba a una máquina que los separaba por peso individual, una vez separado el personal lo coloca en la caja de cartón del cliente.
4. Para entrar a la empacadora se utiliza gorra y guantes, todos los portaban tanto personal administrativo como los empacadores, había cuadros con certificaciones de la empacadora y en general todo era bastante limpio utilizaban por todos los lugares que pasábamos gel antibacterial y gorras, en todo momento estuvo presente el inspector de USDA examinando la calidad de la fruta.

El personal administrativo tenía toda la documentación en orden para cuando se las solicitaban y en general pudimos observar total control y buen manejo de los procedimientos en la empacadora.

7.6 OBSERVACION EN AGROENLACES

A continuación se describen los hallazgos de la observación que se aplicó como técnica de recolección de datos primarios con el fin de incorporarlos a la presente investigación:

Se puede apreciar un organigrama bien estructurado cada quien sabe a qué departamento pertenece los empleados llegan de 9am a 9:20 am toman sus lugares los cuales son cómodos y espaciosos, cada empleado cuenta con computadora. La primera actividad del día es revisar correos esto lo realizan todos los departamentos, en el área de logística la encargada lo primero que hace es hacer llamadas a choferes para saber en qué lugar se encuentran si todo marcha bien o si ya están en la aduana listos para cruzar, en administración revisan correos y se comunican a primera hora con el director para informar lo relevante que hayan encontrado en el email y para recibir instrucciones de los pendientes. Se pudo apreciar estaban dos personas en capacitación en el departamento de logística al interactuar me percaté que llevaban 2 semanas de capacitación y en ese tiempo su única función fue contestar teléfonos, revisar correos y salir a realizar trámites. Los empleados que llevan a capacitar lo hacen por medio de la observación y poco a poco se les va delegando actividades según lo que hayan aprendido, respecto a este personal las note aburridas y poco integradas con el personal puesto que solo estaban sentadas viendo y escuchando lo que el encargado de logística hace, además se percibían con poca personalidad y en los 3 días de observación no recibieron instrucciones o alguna platica de lo que serían sus responsabilidades dentro de la empresa.

En el día se retoman llamadas y pendientes según las instrucciones que haya dado el director, se pudo apreciar que a veces para realizar una actividad o para tomar una decisión se ocupan más de dos personas, las encargadas de los respectivos departamentos carecen de decisión propia para la resolución de problemas inesperados todo lo consultan con los demás compañeros lo cual habla de buena comunicación y también de falta de seguridad en su profesión y departamento, en las actividades en el día 2 se observó a tres empleadas redactando un correo por más de 40 minutos, descuidando y retrasando las actividades de su departamentos.

Una falla que se dio repetidamente fue el hecho de no mandar copia de los correos que contestan, las cuentas de correo son empresariales por lo que cuando se envía un correo solo se puede ver desde la computadora de la cual se envió pero mandando copia a la cuenta del director general él puede estar informado de todos los correos y también recuperar información sin tener que ir a la computadora de la cual se escribió. Esto se lo solicito el director a las empleadas dos veces en los tres días que estuvimos haciendo la observación y sin embargo siguió ocurriendo que no copiaban sus correos. Se les da instrucciones a los empleados pero no hay quien les dé seguimiento hasta que vuelve a suceder la falla hay otro recordatorio.

La gerente todo el día permanece ocupada resolviendo sus actividades pero en su mayoría atendiendo cuestiones correspondientes a otros departamentos ella tienen total disposición de

tiempo y tiene una actitud muy positiva, ayuda a todos en lo que tengan pendiente o en lo que deban resolver sin embargo no dirige ni delega, las responsabilidades de todos las delegan a ella.

El director general llega por lo regular después de mediodía, él es quien negocia y toma las decisiones finales con compradores, proveedores y empresas de factoraje, por lo que el departamento de ventas y en ocasiones logística se detienen hasta que él termina negociaciones. El departamento de ventas se encarga de cotizaciones y monitoreo del mercado sin embargo no implementan estrategias de marketing para mejora de la comercialización.

Algo interesante fue el hecho de que Agroenlaces a sus 15 años de trayectoria aun recibe asesorías externas en cuestión de exportación cuando la persona encargada de la logística debería estar actualizada en su campo, platicando con ella nos conto tiene 2 años trabajando en Agroenlaces y su aprendizaje o actualización ha sido el que le deja la experiencia diaria.

El trabajo es relativamente poco puesto que solo deben realizar llamadas y estar al pendiente de correos y contestarlos o dar seguimiento y hay para este momento 7 personas trabajando solo en el área administrativa las hora de comida no están definidas predeterminadamente diario se programan, de acuerdo al trabajo que tenga cada una.

El ambiente laboral se percibe un poco tenso, cuando llega el director todas prácticamente hacen fila para que les dé instrucciones y continuar con su trabajo. Las principales problemáticas que encontramos fueron las siguientes:

- La gerente quiere resolver y ocuparse de todo ella misma, sin que los encargados de cada departamento resuelvan sus asuntos por sí mismos.
- Las decisiones por muy fáciles que sean de tomar no las asumen sino que esperan luz verde del gerente o director lo que hace que se atrasen y no tomen responsabilidades.
- No existe un protocolo de actuación general.
- No se tiene establecido un plan de capacitación.
- Existe rotación constante de personal.
- El área de logística no está actualizada en materia de exportación.
- El área de ventas no genera estrategias de marketing.
- Los asistentes de administración no tienen actualizados los formatos financieros hasta que se les solicita informes de ellos.

7.7 ENTREVISTA CON EL DIRECTOR GENERAL

El procedimiento para comercializar aguacate desde su acopio hasta su venta es el siguiente:

Como director de la compañía, no soy quien realiza de forma personal el acopio, se contrata personal del campo generalmente son personas que viven en la misma entidad en donde se quiere acopiar la fruta ellos son quienes a su vez con sus familiares, vecinos, amigos establecen el contacto para que nos vendan su fruta, cuando tienen alguna huerta ya tratada con el productor procedemos a verificar en el sistema de APEAM si esa huerta ya es apta para corte, cuantos cortes han hecho y si la fruta no está tierna. Se procede a hablar con el productor para establecer cómo será el corte, que fruta se cortara y se establece el precio, para este momento el departamento de ventas debe monitorear el mercado estadounidense y verificar si el precio que el productor pide es viable para

que se exporte, se inicia negociación con los clientes que tenemos para informar que costo es el que manejaríamos, habiendo llegado a un acuerdo tanto con clientes como productor, se solicita la suban al sistema y se programa el corte para determinado día. Este procedimiento lo realiza el área de logística quien debe llevar de la mano la programación del corte con todo lo que implica puesto que demos tener cuadrilla y transporte para llevarlo a la empacadora.

Primeramente el aguacate se debe cortar cuando no ha llovido se debe cortar a mano se tijera el pedúnculo es decir el tupo y se pone en bolsas, estas bolsas son aproximadamente de 22 kg, llevan en la parte de abajo un dobles, cuando terminan de llenar la bolsa se vacía en una caja de plástico, cuando terminan de llenar las cajas de plástico pasa un tractor con un remolque a recoger las cajas de plástico y las llevan al camión que deberá trasladarlo a la empacadora, cada camión lleva aproximadamente 350 cajas de 22 kg, cuando se va a subir al transporte que lo va a llevar a la empacadora se le pone a cada caja de plástico una etiqueta la cual tiene con números todos los datos del productor y la huerta, cuando están cortando la fruta se encuentra un inspector de USDA y uno de SAGARPA verificando que el aguacate no tenga ningún contacto con el piso pues cada aguacate que se cae ya no puede ser apto para exportar cuando se ha llenado el camión hacen una bitácora donde documentan cuantas cajas van, a que empacadora va, de donde se cortó, la huerta y nombre del productor y se procede a cerrar el camión con un candado, sellan la caja con un tríptico de aproximadamente un metro que señala a donde se traslada el camión y de que huerto viene, al llegar a la empacadora esta un inspector de USDA, supervisando que todas las cajas tengan la etiqueta y que las bitácoras se hayan llenado correctamente, extraen 30 kg de cada camión lo parten como en gajos de naranja para verificar que no tenga el gusano barrenador del hueso si todo esto ha pasado sin ningún problema se reposa y al día siguiente se procede a empacarlo, siempre con la supervisión de un ingeniero de USDA, el único tratamiento que dan es un medio lavado, se pasa por unos cepillos para quitar todos los residuos que tienen de fumigantes pero no lleva ningún tratamiento especial, se hace la selección de peso, en cada banda de salida cae la fruta que pertenece a cada calibre y se procede a empacarlo en las cajas de cartón que el cliente haya enviado a la empacadora.

De la mano con este proceso el departamento de logística ya debe haber programado el transporte que lo llevara a EU, siempre está en contacto con la empacadora para ajustar los tiempos de entrega de la fruta y de la llegada del transporte. Procedemos a cargar el termo y este lo lleva a la bodega en Texas, si la fruta ira a otro estado se debe hacer cambio de camión pues el camión mexicano ya no tiene permiso para circular más allá de la bodega establecida.

Agroenlaces ya tiene clientes fijos sobre todo en EU, con ellos ya tenemos establecido la forma de pago los incoterms y ellos solo están en espera de recibir los termos que les enviemos, cuando se comienza a empacar, administración comienza a hacer costeos verificando con el departamento de ventas como está el mercado en la entidad donde se entregara la carga de esta manera podemos saber en cuanto la vamos a vender al cliente, aunque el precio ya se haya hablado es realmente hasta este momento en el que se aterriza un precio fijo, los clientes en estados unidos son muy cambiantes si se cae el precio corres el riesgo de que lo bajen o no te acepten la carga si no haces ajustes, por tal razón Agroenlaces contrata bodega en EU y en caso que no se llegue a ningún acuerdo ventas gestionara otro posible cliente, si la carga ha llegado a aduana y no tenemos aún un cliente, se procede a llevarlo a la bodega y ahí comienza una gestión de ventas para mover esa fruta. Lo trámites aduanales son muy sencillos, toda la documentación la emite prácticamente la

empacadora solo se debe revisar para que cuando llegue el transporte a la aduana no tenga ningún problema en cruzar.

Llegada la fruta con el cliente se verifica con fotografías y en algunos casos con representantes de Agroenlaces en EU que la fruta este en buenas condiciones, si es así se respeta el precio y ahí se cierra la venta, de no ser así se vuelve a las negociaciones para resolver la problemática.⁴⁴

CAPITULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

⁴⁴ Razo Jose Luis, Manager Agroenlaces Comerciales Internacionales SA de CV, (2017, Abril 20)

La presente tesis tuvo como objetivo identificar las áreas de oportunidad de la empresa Michoacana exportadora de aguacates Hass Agroenlaces Comerciales Internacionales así como plantear estrategias de marketing que impulsaran su desarrollo interno y sus ventas a EUA. A lo largo de la investigación se pudo apreciar la importancia de la gestión en el área de capital humano de la compañía, la necesidad de implementar esquemas eficientes para el manejo de la información y aplicarla para el reclutamiento, selección, evaluación, contratación de su personal y operación.

Encontramos deficiencias internas debido a la clara falta de funciones y responsabilidades bien descritas, confirmamos lo esencial que es para la empresa, ya que minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades y divide el trabajo mediante mecanismos establecidos previamente a la contratación de esta manera puede aumentar la productividad individual y organizacional.

Respecto al área de capital humano podemos concluir que la capacitación es la respuesta a la necesidad de la empresa de contar con personal calificado y productivo, esto mediante el desarrollo de programas, con el fin de mejorar el rendimiento productivo, elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

En La cadena de distribución en la que prácticamente Agroenlaces participa en su totalidad, encontramos puntos críticos como es el momento de cortes y negociaciones, para el primero la supervisión de la comercializadora juega un papel muy importante para ofrecer buena calidad en sus productos, debido al tipo de personal que se contrata para la tarea de acopio, y según lo recopilado en la investigación, podemos concluir que la huertas proveedoras de Agroenlaces son de excelente calidad debido a la experiencia con la que cuenta el personal de campo, así mismo los mecanismos de cuidado de la huertas son de altos estándares y casi todos los proveedores de Agroenlaces manejan los mismos cuidados.

Confirmamos la hipótesis planteada en la cual se exponía que la creación de estrategias de mercadotecnia agilizaría la comercialización del aguacate a EUA. Podemos concluir que Agroenlaces es una empresa sólida y con experiencia, con un equipo en campo eficaz y profesional en lo administrativo y que al implementar programas específicos de mejora continua, tendrán mejor flujo de información sus operaciones de exportación y administrativas serán más ágiles y eficientes así como también impactara en reducción de costos.

8.2 RECOMENDACIONES

1. Creación de un manual de procesos y de funciones.

De acuerdo a los resultados del estudio llego a la conclusión de estandarizar los procesos de la empresa Agroenlaces por varias razones importantes, entre ellas, podría facilitar las comunicaciones y el buen desempeño en las operaciones del negocio.

Este Manual puede fungir como una herramienta técnica y procedimental para la administración de talento humano vinculado a cada uno de los cargos, y se vuelve necesario ya que contendría

de manera ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la buena ejecución del trabajo diario.

En este manual es indispensable realizar el análisis de cada uno de los cargos para establecer las funciones desempeñadas de todos los integrantes de la empresa y así designar actividades y responsabilidades, que les permitan el claro entendimiento del objetivo general. Es importante digitalizar dar a conocer y archivar las funciones y procedimientos.

2. Definición del reglamento interno.

Este reglamento se sugiere como punto de partida para que los trabajadores de Agroenlaces conozcan las cuestiones básicas de orden y disciplina, además de saber los límites, implícitamente, de las atribuciones o poder d dirección que tiene el empleador sobre los empleados. Es importante dar a conocer este reglamento al momento de ingreso del trabajador la empresa, recibiendo este una copia del mismo como prueba de que conoce sus obligaciones básicas para cumplir las normas que lleven a un desempeño normal y armónico de las relaciones internas. De esta manera la empresa ahorrara malos entendidos y los trabajadores tendrán de forma clara sus obligaciones laborales y disciplinarias. En éste, se contemplarán algunos de los siguientes apartados; Documentación indispensable de ingreso, forma de remuneración, horarios, asistencia y puntualidad, prohibiciones, sanciones y medidas disciplinarias, ausencias por enfermedad, accidentes de trabajo, entre otros.

3. Elaboración de un protocolo de estrategias o procesos para exportar.

Una de las medidas indispensables para el buen funcionamiento de las operaciones en Agroenlaces es la creación de este Protocolo, de acuerdo al análisis realizado en el transcurso de este estudio, se pudo identificar como área de oportunidad el que no existe un Protocolo de procedimientos que lleve a los empleados de la mano con las actividades y tramites al momento de llevar a cabo todo el proceso de comercialización y exportación, esto tiene un impacto directo en el buen funcionamiento de las relaciones humanas y profesionales dentro y fuera de la empresa, los estragos de no tener las instrucciones necesarias ante las situaciones que se presentan día a día tanto con clientes como con proveedores, pegan directamente en las ventas, atrasan la exportación y la fluidez de capital además de generar confusión en los puestos de trabajo.

4. Diseño de un manual de capacitación

Según los resultados del censo realizado los trabajadores de Agroenlaces, cuenta con el grado académico necesario para llevar a cabo su trabajo, en cada área se tiene a un profesional cuyo conocimiento está ligado a sus funciones, sin embargo, en cada empresa existen diferentes tareas y procedimientos donde los nuevos integrantes no tendrán conocimiento, ya que no existen puestos de trabajo estáticos, ahí es cuando surge la necesidad de capacitación, cuando hay una diferencia entre lo que la persona sabe y lo que debería saber sobre su puesto, esto puede identificarse al realizar evaluaciones de desempeño o descripciones del perfil.

El manual de capacitación sugerido debe contener una introducción al empleado sobre el funcionamiento general de la compañía, entrenamiento, periodo de prueba y seguimiento y evaluación periódica.

5. Programas de motivación

El desempeño de las personas es una función tanto de su motivación como de su habilidad, este programa se sugiere como una defensa a la rotación de personal y al alto grado de satisfacción que existe actualmente en la empresa, hasta ahora Agroenlaces no maneja ningún programa de incentivos dirigido a sus trabajadores. Los empleados por lo general comienzan motivados por lo tanto una falta de motivación es una respuesta fomentada por malos entendidos o expectativas no realistas que parten del vacío de dicho formato.

Para esto se plantea establecer metas moderadamente difíciles las cuales sean comprendidas y aceptadas, las recompensas deben impulsar el alto rendimiento del personal y encaminarlo a ser consistente con los objetivos de la dirección además de estar vinculadas a los comportamientos deseados para así reforzarlos, este programa debe fomentar sentimientos de logro, autoestima y desarrollo de nuevas habilidades.

El grado de satisfacción de un trabajador está claramente vinculado con el desempeño eficiente de sus responsabilidades, la motivación puede ser monetaria o creando lealtad con el reconocimiento de su buen desempeño

8.3 BIBLIOGRAFIA

1. SAGARPA
2. PROMEXICO
3. ETIMOLOGIA DEL COMERCIO
4. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA
5. BIBLIOTECA VIRTUAL DE DERECHO, ECONOMÍA Y CIENCIAS SOCIALES
6. DCONCEPTOS
7. ENCICLOPEDIA DE CLASIFICACIONES
8. PERIÓDICO LA VOZ DE HOUSTON AND THE HOUSTON CHRONICLE
9. DICCIONARIO DE TÉRMINOS DE MARKETING, PUBLICIDAD Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN
10. DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA: ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL
11. PROYECTO IICA-GTZ LA CERTIFICACIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS EN PERÚ
12. MANUAL BÁSICO DE PROTOCOLO EMPRESARIAL Y SOCIAL
13. BUENOS MODALES, BUENOS NEGOCIOS, RANDOM HOUSE MONDADORI, 2012.
14. MARTÍNEZ GUILLÉN, MARÍA DEL CARMEN.
15. IDALBERTO CHIAVENATO. (2009). GESTION DEL TALENTO HUMANO. MEXICO: MC GRAW HILL
16. DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA
[HTTP://DLE.RAE.ES/?ID=UJPGYGO](http://dle.rae.es/?ID=UJPGYGO)
17. JULIÁN PÉREZ PORTO Y ANA GARDEY. PUBLICADO: 2013. ACTUALIZADO: 2015.
18. DEFINICION.DE

19. ENCICLOPEDIA DE CLASIFICACIONES. (2016). TIPOS DE PROGRAMAS. RECUPERADO DE: [HTTP://WWW.TIPOSDE.ORG/INFORMATICA/457-TIPOS-DE-PROGRAMAS/](http://www.tiuposde.org/informatica/457-tiupos-de-programas/)
20. MÉXICO DESCONOCIDO NO. 309 / OCTUBRE 2012
21. SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN. (2016). NO SÓLO ES BUENO EL AGUACATE, TAMBIÉN SUS HOJAS. 29 AGOSTO 2016, DE SAGARPA SITIO WEB: [HTTPS://WWW.GOB.MX/SAGARPA/ARTICULOS/NO-SOLO-ES-BUENO-EL-AGUACATE-TAMBIEN-SUS-HOJAS?IDIOM=ES](https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/no-solo-es-bueno-el-aguacate-tambien-sus-hojas?idiom=es)
22. 1999-2016 BOTANCAL-ONLI SL)

23. MÉXICO DESCONOCIDO NO. 308 / OCTUBRE 2002
24. SIAP.GOB.MX
25. WWW.BANCOMEXT.COM
26. APEAM AC
27. AGAUCATE.COM
28. (2008). EN C. H. ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION (PÁG. 849). DISTRITIO FERDERAL, MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
29. UNNE SITIO WEB. [HTTP://WWW.MED.UNNE.EDU.AR/BIBLIOTECA/CALCULOS/CALCULADORA.HTM](http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm)
30. GOOGLE MAPS
31. AGROENLACES COMERCIALES INTERNACIONALES SA DE CV