



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

**“Comercialización de Aguacate Hass
Mexicano en China: Estrategias para
incrementar la exportación y
competitividad del producto”**

TESINA

**Para Obtener el Título de Licenciado
en Relaciones Internacionales**

Presenta

José Antonio Méndez Viveros



Asesor: Lars Pernice
México 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos:

La realización de este proyecto, así como la finalización de mis estudios profesionales, han representado un esfuerzo conjunto que se plasma, no solo en el presente trabajo, sino en toda la formación personal y la experiencia adquirida durante toda una vida de aprendizaje.

Agradezco a mis padres y a mi hermano por acompañarme en este largo trayecto, en el cual han sido una guía e inspiración y siempre he contado con su apoyo; han logrado hacer de mí, una buena persona capaz tomar las riendas de mi vida y forjarme un futuro exitoso. Por su cariño y empeño, gracias.

De igual manera agradezco a Iris Villegas por ser un apoyo durante mis estudios universitarios y en todo momento, la pequeña Sofía y tú son una parte fundamental de mi vida, las amo.

Al profesor Pernice Lars por brindarme su confianza y apoyo e impulsarme a concluir este proyecto mostrándome que el esfuerzo y la constancia son el único camino para lograr el éxito.

Por último, quiero agradecer a la UNAM por darme la oportunidad de estudiar en ella y ser parte de esta gran institución.

Gracias a todos por su apoyo

Comercialización de Aguacate Hass Mexicano en China: Estrategias para incrementar la exportación y competitividad del producto

INDICE

Introducción	5
1. ¿Qué es el aguacate?	9
1.1 Generalidades del cultivo	9
1.2 Razas y variedades	10
1.3 Características de la producción del aguacate	11
1.3.1 Manejo de la post cosecha	13
1.3.2 Comercialización y normas para exportación	14
1.4 Producción mundial de aguacate	17
1.5 Usos y productos derivados del aguacate	20
2. El aguacate en México y el boom en la exportación y consumo mundial	21
2.1 El aguacate mexicano en cifras y zonas de producción	21
2.2 Organizaciones aguacateras y empacadoras mexicanas	23
2.3 Papel del Estado en la producción y comercialización en México	26
2.3.1 Apoyos y programas para estimular el desarrollo y la exportación del cultivo de aguacate	27
2.3.2 Fuentes jurídicas reguladoras del comercio exterior en México	30
2.4 El aguacate como producto de exportación	33
2.4.1 Documentos y trámites utilizados para el comercio del aguacate	33
2.4.2 Principales países consumidores aguacate	35
2.4.3 Retos del aguacate mexicano como producto de exportación	37

3. Perspectivas y estrategias de exportación para el mercado chino	40
3.1 Antecedentes del comercio de aguacate mexicano en China	40
3.2 Normatividades en China para el comercio de aguacate mexicano	41
3.3 Marketing aplicado al comercio de aguacate mexicano en China	43
3.3.1 El consumidor chino	45
3.3.2 Marketing estratégico: evaluación, segmentación, posicionamiento, FODA y competidores en el mercado chino	47
3.3.3 Marketing operativo: las cuatro “P” aplicadas al aguacate	56
3.3.4 Técnicas de merchandising para acercar el aguacate al consumidor chino	61
4. Proyecto de expansión para la industria del aguacate mexicano: China como mercado meta	63
4.1 Desarrollo productivo y manejo de tecnología de punta	63
4.2 Misiones conjuntas entre gobierno y productor: Necesidades para mejorar la producción y fomentar la exportación del aguacate en México	66
4.3 Definición de la estrategia de exportación: Administración, logística, operación y marketing aplicado a la exportación de aguacate hacia China	67
Conclusiones	71
Bibliografía	74

Introducción

A lo largo de las últimas décadas hemos sido testigos de grandes cambios en la economía mundial que suponen nuevos retos, tanto para México, como para todos los países dentro de globo. El comercio internacional se ha vuelto una herramienta necesaria para fomentar el crecimiento de la economía nacional y representa una oportunidad de desarrollo para los productores de aguacate tipo Hass dentro de la república mexicana, sin embargo, para competir en los mercados externos, y en este caso específico, en el mercado chino, es de vital importancia conocer los mecanismos y procedimientos necesarios para colocar el producto en el mercado deseado, así como también, los aspectos relacionados con la producción y distribución y aquellos referentes a las técnicas mercadológicas, para garantizar correr el menor riesgo posible al momento de exportar.

La creciente demanda de alimentos en la República Popular de China, encaminada a satisfacer a una población en aumento, que debido al crecimiento económico cuenta con un mayor poder adquisitivo, dibuja horizonte alentador para aquellos que desean incursionar en el mercado alimenticio.

México es el líder a nivel mundial en cuanto a la producción y exportación de aguacate, produce aproximadamente 1.2 millones de toneladas, representando más del 28% de la producción mundial, lo cual deja ver el gran potencial de la industria del aguacate en el país.¹

A partir del año 2005 gracias al acercamiento del gobierno de México y China se logró suscribir el Protocolo de Requerimientos Fitosanitarios para la Exportación de Aguacate, el cual fue firmado entre la SAGARPA y la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena de la República Popular China (AQSIQ); logrando aumentar las posibilidades de expandir el mercado del aguacate al territorio asiático.

¹ Estas cifras se obtuvieron de los datos plasmados en las estadísticas de FAOSTAT, sin embargo, SAGARPA expone en el siguiente documento que México participa con alrededor del 40% de la producción mundial con una cifra cercana a los 1.1 millones de toneladas

México gran comerciante y competidor exterior de frutas en:
<http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Paginas/Boletin1-Frutas.aspx>
Consultado el 25 de septiembre de 2012

Si bien es cierto que este producto es relativamente nuevo para los consumidores en el mercado chino, e incluso poco conocido en diversas partes del planeta; México ya ha logrado abrir canales de distribución en diversas partes del globo logrando ser exitoso y posicionándose como un exportador consolidado de este fruto. Los ejemplos de éxito en la exportación de aguacate mexicano hacia mercados como el japonés, el francés, el canadiense, el estadounidense y el centroamericano; llevan a la reflexión sobre las proyecciones acerca del crecimiento latente del consumo y la producción de aguacate a nivel mundial.

La profundización en el estudio acerca del cultivo, pasando desde la producción, el papel del estado, las diferencias en calidades y la logística de transportación; hasta el análisis de los nuevos mercados, el comportamiento del consumidor chino, y las tácticas y estrategias para colocar el producto en este mercado en expansión, nos llevará a darnos cuenta de los alcances y retos que el productor mexicano deberá enfrentar al momento de exportar el aguacate mexicano tipo Hass a la República Popular de China.

Considerando obtener un texto manejable y de fácil lectura, y tomando en cuenta la extensión de los temas tratados y multidisciplinariedad de este estudio, los tópicos no se analizan a profundidad, más bien se presentan, en forma resumida, los aspectos, variables o asuntos más relevantes de cada uno de ellos. Temas referentes a finanzas, inflación y volatilidad de precios, entre otros solo se mencionan brevemente, ya que, dada su complejidad, supondrían la realización de un trabajo de investigación específico por cada tema tratado.

Cada capítulo trata un tema particular, el cual se divide en subtemas en los que se complementa la información, desarrollado una guía práctica que pueda ser ocupada por aquellas personas interesadas en exportar cualquier tipo de producto agrícola a los distintos mercados en el ámbito internacional.

La primera parte es una introducción a las generalidades del cultivo de aguacate, revisa los aspectos referentes a las razas, características, el manejo para la comercialización, exportación y las normas para lograrlo; así como también, los principales productores de este fruto y los usos y productos derivados del aguacate.

El crecimiento en la exportación y consumo de aguacate mundial, así como la producción en la República Mexicana, son los temas a desarrollar en el segundo capítulo. Esta parte está dividida en cuatro subtemas en los que se analizan los siguientes aspectos: la producción y comercialización del aguacate mexicano, el papel del Estado como regulador del comercio y los incentivos para el fomento de la producción de aguacate, los requerimientos técnicos para exportar el fruto, los principales destinos de la producción, y las fortalezas y debilidades del aguacate mexicano al insertarse en el mercado internacional.

La tercera parte hace una revisión de los aspectos referentes al estudio del mercado chino tratando temas como las normatividades en China para el comercio del aguacate mexicano, el marketing como una herramienta para incrementar las ventas, las diferentes características de los consumidores chinos, los competidores en el mercado de los alimentos que rivalizan con el aguacate y los aspectos que se deben tomar en cuenta para comercializar, distribuir y promocionar el aguacate en el país asiático

El cuarto capítulo revisa los diferentes temas a desarrollar para mejorar el funcionamiento de la industria aguacatera mexicana profundizando en el uso de tecnología y la tecnificación de la producción, los alcances y carencias de la infraestructura en México y de los apoyos gubernamentales, la planeación administrativa y la correcta aplicación de las estrategias enfocadas a la conquista del mercado chino

Para poder realizar este trabajo de investigación, es necesario conocer, en primera instancia, la Teoría Económica del Comercio Internacional, la cual explica que existen dos razones por las cuales surge el comercio entre dos países: La Teoría Convencional del Comercio y la Nueva Teoría del Comercio Internacional.

La primera, la cual se compone a través de la existencia de las *ventajas comparativas*², expone que los países comercian porque existen diferencias

² Es aquella que muestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo y en los cuales son más eficientes que los demás

entre ellos y que pueden beneficiarse del comercio si cada uno produce lo que sabe hacer relativamente mejor, mientras que la Nueva Teoría del Comercio Internacional, nos dice que el comercio puede originarse no solo por la existencia de ventajas comparativas, sino también por la presencia de *economías de escala*³ en la producción.

Además de los puntos mencionados, se agrega el marketing o mercadotecnia, fundamental en la reducción de costos del producto final. El papel que juega la mercadotecnia internacional, consiste precisamente en identificar e implementar estrategias para poder penetrar en los mercados externos, tomando en cuenta la viabilidad del proyecto, con la finalidad de obtener beneficios para la organización y el consumidor. La mercadotecnia representa la herramienta idónea para el estudio de todas las variables con las que se relaciona un producto y su exportación con objeto de conocer los cambios que se están gestando en el ambiente externo del negocio, concretamente otros países, y con base en esto, implementar, modificar o dar seguimiento a la estrategia adecuada.

La información plasmada en el presente estudio logrará expandir la visión del agricultor mexicano para que conquiste el mercado chino y eleve su nivel de competitividad y bienestar.

³ Son las ventajas que en términos de coste obtiene una empresa gracias a su expansión, es decir, que el crecimiento de la planta o del volumen de la producción originará costos unitarios más bajos y ahorro de capital.

Capítulo 1. ¿Qué es el aguacate?

El aguacate es uno de los muchos regalos que México ha dado al mundo. Su sabor, textura y propiedades alimenticias han cautivado a innumerables países que con gusto lo han adoptado, como Francia y otros tan lejanos como Japón⁴

El primer capítulo del presente trabajo tiene como intención explicar las características del cultivo de aguacate, las diferencias entre los distintos tipos de este y el manejo para la comercialización, exportación y las normas para lograrlo; así como también, los principales productores de este fruto y los usos y productos derivados del aguacate.

1.1 Generalidades del cultivo

El aguacate es originario de México y Centroamérica, siendo la evidencia más antigua de su consumo la encontrada en una cueva en Coxcatlán Puebla, que indica que el fruto existe aproximadamente desde el año 10,000 A.C (Smith1966). El nombre deriva del vocablo “aoacatl” o “ahuacatl” que fuera usado por Francisco Cervantes de Salazar en su obra “Crónicas de la Nueva España” en la cual describía las culturas indígenas y aportaba numerosos datos sobre las costumbres y la forma de vida en el nuevo continente hacia los años 1550.

El árbol del aguacate requiere de climas cálidos y sin heladas, por lo cual las condiciones climáticas idóneas son la tropical y la subtropical con temperaturas que oscilen entre los 18 y 22 grados centígrados. Puede cultivarse desde el nivel del mar hasta los 2.500 msnm; sin embargo, su cultivo se recomienda en altitudes entre 800 y 2500 metros, para evitar problemas con enfermedades, principalmente de las raíces.

Existen más de 500 las variedades existentes de este fruto dado su cultivo y adaptación en amplias zonas de América Latina y su rápida internacionalización y aceptación en todo el mundo, sin embargo, la variedad

⁴ Sarmiento Fradera, Manuel. El Aguacate, Joya de México para el Mundo en: <http://www.mexicodesconocido.com.mx/el-aguacate.-joya-de-mexico-para-el-mundo.html>
Fecha de consulta:18/09/2012

“Hass” es la más consumida y la que más se siembra tanto en México como alrededor del globo.

La pulpa suele tener una consistencia como de mantequilla dura y es muy rico en proteínas y en grasas, con un contenido en aceite del 10 al 20%. El valor nutritivo del aguacate difiere mucho de otros frutos debido a que el contenido proteínico es aproximadamente tres veces mayor al de las frutas como la manzana, pera, melón y plátano, entre otras. También destaca la cantidad de minerales elevada y sus carbohidratos más bajos en cuanto al comparativo con otro tipo de frutos comunes⁵.

1.2 Razas y Variedades

Los diferentes tipos de aguacates existentes se clasifican en tres razas o grupos ecológicos, que cuentan con características distintas, los cuales son:

- Mexicana: Mayor resistencia a las heladas, madurez precoz con frutos periformes o alargados y cascara no leñosa que no sobrepasa los 8 decimilímetros de ancho.
- Antillana: Se siembra en lugares de menos de 500msnm en zonas muy cálidas y con gran humedad, lo arboles son menos vigorosos, los frutos son de color verde y presentan pecas y su peso oscila entre los 250 y 750 gramos. Su sensibilidad elevada al frío merma su comercialización.
- Guatemalteca: Se siembra en alturas que oscilan entre los 500 y 1000msnm, la vida de postcosecha del frutos es más larga, sus frutos son ovoides con un peso entre los 125 y 1250 gramos. Su resistencia al frío es intermedia y la cantidad de aceite es menor a la mexicana.

Fuente: Elaboración propia con base en Producción de Aguacate Hass para Exportación, Gómez, Alma Alicia, , Universidad Autónoma de Chapingo, Ed. Itaca, México, 2000, 122 p.

⁵ Plutarco Naranjo, Importantes Alimentos Aborígenes, en: www.revistas.unam.mx/index.php/archipiologo/article/download/20231/19219+valor+nutritivo+aguacate+tre+veces+mayor&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESgKYQikXCggpIKZARTnBHKitrmfKYzVlfh69m8LKtWaaYEm8nIM0blqo4dsNkZ1Wrdqic_a8KRQWI94cTAfMwwf-7g9kKkCzWLJZOWNidWgigTVsKYUtGGWI1hqEc9_0HFI-VfC&sig=AHIEtbRBmVTQhuKMQU2tpc2nI9K9KPw_g
Fecha de consulta:17/09/2012

En los países productores existen variedades pertenecientes a cada una de las razas mencionadas, siendo las de mayor importancia la Gwen, Reed, Pinkerton, Bacon, Nabal, Fuerte y Hass. Las más comercializadas son la Hass, acaparando casi en su totalidad el mercado de exportación, la Fuerte y la Nabal, pertenecientes a las razas guatemalteca o mexicana.

1.3 Características de la producción del aguacate

Las particularidades durante la siembra y la cosecha del aguacate, así como el tratamiento y los métodos para comercializar el producto, son factores de vital importancia para definir las variables que determinarán el precio, la calidad del producto, la cantidad de producción y el aprovechamiento de los recursos disponibles, por tanto, es necesario explicar los procesos de producción, desde su génesis, hasta la entrega de un producto final que cumpla con las especificaciones requeridas, permitiendo su manejo idóneo y facilitando la exportación.

Es importante puntualizar que a pesar de las generalidades en la forma de producción y comercialización del fruto, cada variedad de aguacate posee atributos particulares que facilitan u obstaculizan el manejo y la comercialización de producto

En los primeros años, el árbol del aguacate produce un aproximado de 15 a 20 frutas, suma que se va incrementando año con año hasta llegar a un aproximado de 500 unidades cuando el árbol tiene diez años de vida. La floración se compone de cuatro periodos divididos de la siguiente manera:

- Flor loca – Entre agosto y septiembre
- Flor aventajada – De octubre a diciembre
- Flor normal – De enero a febrero
- Flor marceña – A partir de enero

Fuente: Gómez, Alma Alicia, Producción de Aguacate Hass para Exportación, Universidad Autónoma de Chapingo, Ed. Itaca, México, 2000, 122 p.

El periodo conocido como alto, en el cual se cosechan más de tres cuartas partes del producto, se sitúa entre los meses de octubre a enero, cuando los arboles tienen el mayor rendimiento y cuando los precios se mantienen más estables y económicos debido a la oferta generada

Ahora bien, el estado de maduración es un aspecto clave en la cosecha y comercialización del producto, ya que determina el momento exacto en el que el fruto debe ser consumido para asegurar que tenga el sabor y la consistencia adecuados, y el tiempo con el que se cuenta para hacer el traslado del producto a su destino final.

La cosecha del aguacate y de la mayoría de los árboles frutales, suele efectuarse después de que la mayor proporción de frutas ha alcanzado la maduración interna, sin embargo, en el caso de este fruto, debemos definir el punto de maduración comercial que está relacionado directamente con el momento del corte. A diferencia de otro tipo de frutos, el aguacate suele ser desprendido antes de que concluya la maduración permitiendo que el fruto tenga un tiempo de vida más largo, pues mientras más larga sea su permanencia en el árbol, más acelerada será su madurez comercial.

Los indicadores que nos muestran en qué punto de maduración se encuentra el aguacate son los siguientes:

- Contenido de aceite
- Cambios del color de la piel
- Cambio en la densidad del fruto
- Modificación de la envoltura de la semilla
- Medición del tiempo de floración

Fuente: Elaboración propia con base en Producción de Aguacate Hass para Exportación, Gómez, Alma Alicia, , Universidad Autónoma de Chapingo, Ed. Itaca, México, 2000, 122 p.; y Manual de Manejo Pre y Poscosecha de Aguacate, Centro de Investigaciones agronómicas , Universidad de Costa Rica.

Cuando el producto se destina al consumo interno, es decir, cuando su consumo será al corto plazo, se recomienda cortar el fruto en maduración en el segundo periodo, caracterizado debido a que se adquiere la coloración

característica de la variedad. Por el contrario, cuando el destino del fruto es la exportación, el corte debe ser hecho al final de la fase ácida o primer periodo de maduración cuando al fruto aun es verde.

La recolección debe ser iniciada empezando por los arboles más viejos y más expuestos al sol, separando el producto dañado, para finalmente, hacer la selección por forma, tamaño, color y peso.

Durante la etapa de recolección, se debe evitar mallugar el producto para no dañar su valor comercial, es importante hacer hincapié en que el fruto debe ser tratado con cuidado en todas las etapas previniendo desperdiciar la cosecha.

1.3.1 Manejo de la post cosecha

La importancia de la preparación para la transportación del aguacate, es una parte esencial del comercio del producto, ya que asegura que este llegue en las condiciones adecuadas y que tenga el mayor tiempo de vida posible. En cuanto el proceso de siembra, recolección y selección del fruto concluye, comienza la fase de empacamiento y almacenamiento, directamente relacionada con los costes finales del aguacate.

Los empaques suelen ser de diversos materiales predominando los hechos de madera, deben tener un tamaño uniforme para facilitar su mejor manejo y estibación.

Los frutos deben ser acomodados en cantidades iguales dentro de los empaques preferentemente con divisiones horizontales de cartón corrugado suave para separar las capas de los frutos y serán colocados de tal manera que no sobresalgan de las cajas. También hay que cerciorarse que el fruto se mantenga fresco para evitar que madure más rápido del tiempo calculado, por lo cual, debe mantenerse a la sombra y no debe ser tapado con lonas ni cualquier otro material que asfixie el producto provocando que este madure con mayor rapidez de lo normal. Generalmente se inicia con un proceso de pre-enfriamiento dejando el aguacate en los *pallets*⁶ por 24 horas para disminuir la

⁶ Base de madera o fibra de vidrio donde se apila la carga que posteriormente se habrá de transportar.

temperatura del producto, después se lava el fruto con agua y una solución fungicida y por último, se seca el fruto y se la de una ligera cepillada, con lo que adquiere una apariencia brillante.

Ahora bien, en lo que respecta al almacenamiento, el aguacate debe ser conservado en atmosferas controladas donde se pueda mantener bajo las condiciones que permitan la preservación del producto, ya sea para el mercado nacional o para la exportación. A medida que el producto es enfriado, el periodo de maduración se extiende, sin embargo, si no se controla este proceso, se pueden llegar a producir daños por el exceso de frío. Dependiendo de la variedad de la cual provenga el fruto, el proceso de enfriamiento deberá ser controlado de manera distinta, por ejemplo, en el caso del aguacate Hass, la temperatura ideal ronda entre los 7 grados centígrados, mientras que el de otras variedades suele estar entre 10 y 12 grados.

Por último, es trascendental mencionar la importancia de transferir este tipo de cuidados y precauciones al momento de hacer el traslado de la mercancía. Es común que las deficiencias del transporte en México dañen de manera significativa el aguacate haciendo que este pierda valor y madure con mayor rapidez, ocasionando pérdidas significativas para los productores de aguacate. Si bien es cierto que la mercancía puede ser asegurada con la empresa fletera encargada de la transportación, muchas veces es complicado y tedioso comprobar la culpabilidad de esta, además que la mercancía se pierde y se queda mal como proveedor ante los compradores.

Debemos calcular con precisión los gastos que representa esta etapa para maximizar las ganancias y asegurar ofrecer el precio indicado de nuestra mercancía, ya que si se pierde de vista este cálculo, se puede estimar un precio que no refleje los costos reales y por tanto, que se traduzca en pérdidas y números no redituables para el vendedor y exportador de la mercancía.

1.3.2 Comercialización y normas para exportación.

El proceso de comercialización está ligado con la producción y el manejo de la post cosecha, ya que en este punto se suman los gastos totales hasta el

momento de colocar la mercancía con el comprador. Toda actividad que haya generado costos, como la plantación, recolección, el empaque, almacenamiento y transporte; serán los que determinaran el precio final del aguacate.

Es importante en este punto marcar los diferentes tipos de comercialización por los que los productores pueden optar, debido a que existen empacadoras que se dedican a comprar la cosecha de diferentes productores encargándose de colocar el producto en los canales tradicionales como mercados y recauderías o los canales modernos como las grandes cadenas comerciales.

La división de la comercialización se divide esencialmente en tres métodos: Con base en la demanda existente, que es cuando solo se efectúa el corte y la venta del producto cuando el precio es atractivo, cuando el productor no interviene, lo cual significa que este solo se encarga de vender a las empacadoras o a compradores que se encarguen de finalizar el proceso de venta al público y cuando el productor se encarga de realizar todo el proceso de comercialización, es decir, el que incluye desde el corte y la selección por calidades, hasta el empaque y la venta nacional o internacional. Evidentemente, entre más riesgos esté dispuesto a enfrentar el productor, la ganancias podrán ser mayores.

En cuanto a las normas nacionales para exportar aguacate existen dos tipos básicos en la legislación mexicana, las Normas Oficiales Mexicanas llamadas NOM y las Normas Mexicanas llamadas NMX, de las cuales solo las NOM son de uso obligatorio, sin embargo es altamente recomendable seguir ambas para ofrecer una mayor certeza al comprador.

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-aguacate que se plasmó en los envases la cual fue llamada NOM-128-SCFI-1998. Esta nos menciona las especificaciones del etiquetado y del grado de clasificación, que deben estar en español y presentarse sin perjuicio en otros idiomas, las cuales son las siguientes:

Información en el envase:

- *Nombre o razón social y domicilio del productor o empacador y, en su caso, del importador.*
- *Nombre genérico del producto “Aguacate”.*
- *Variedad del producto.*
- *Grado de clasificación.*
- *Contenido promedio en kilogramos, pudiéndose expresar además en otras unidades.*
- *Nombre del país y región de origen.*

Especifica que la etiqueta debe ir adherida o impresa en la parte frontal del envase, conocida comúnmente como cabecera o superficie principal de exhibición.

Información por unidad de producto clasificado como categoría extra y primera:

- *Nombre o razón social y domicilio del productor o envasador y, en su caso, del importador.*
- *Grado de clasificación.*

Fuente: Secretaría de Economía, Dirección General de Normas

Posteriormente se elaboró la NMX-FF-016-SCFI-2002, de productos frescos no industrializados para uso humano, referente al aguacate como fruta fresca, la cual tiene por objetivo establecer las especificaciones de calidad que debe cumplir el aguacate. Actualmente fue sustituida por la NMX-FF-016-SCFI-2006 e indica la clasificación del producto⁷ y los requisitos de cada una dividiéndose en:

- *Suprema.* Los aguacates de este grado deben ser de la mejor apariencia en cuanto a la forma, el desarrollo y coloración típicos de la variedad. Deben ser uniformes en cuanto al grado de madurez, coloración y tamaño. No deben tener defectos, salvo defectos superficiales muy leves

⁷ Para más información consultar el documento disponible en:
http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Lists/Instrumentos%20Tcnicos%20Normalizacin%20y%20Marcas%20Colecti/Attachments/67/NMX_AGUACATE.pdf
Fecha de consulta :10/10/2012

en no más de 2 cm en total, causados por roña, trips, granizo y rozaduras, siempre y cuando no afecten el aspecto general del producto, su calidad, y su conservación. No se permiten defectos conocidos como “varicela”, “viruela” y/o “clavo”, quemaduras causadas por el sol o por heladas. Deben estar libres de daños mecánicos y sin daños causados por larvas

- *Clase I.* Pueden presentar defectos superficiales leves en no más de 6 cm² causados por roña, trips, varicela seca, granizo y rozaduras. Pueden permitirse hasta 5 pústulas de viruela seca por fruto. No se permiten defectos conocidos como “clavo”, quemaduras causadas por el sol o por heladas, además de estar libre de daños mecánicos y daños causados por larvas.
- *Clase II.* Podrán permitirse daños superficiales que afecten un máximo del 50 % de la superficie del fruto causados por roña, trips, varicela seca, granizo y rozaduras, siempre y cuando los aguacates conserven sus características esenciales de calidad, estado de conservación y su presentación. Deben estar libres de daños mecánicos que afecten severamente la pulpa del fruto.

Fuente: SAGARPA

Por último tenemos a la NOM-066-FITO-2002 creada con el objetivo de eliminar plagas en la producción de aguacate, logrando el manejo fitosanitario y movilización del fruto y controlar el barrenador de hueso⁸.

1.4 Producción mundial de aguacate

La proliferación y el consumo a nivel mundial del aguacate, es un fenómeno que viene produciéndose desde hace bastantes años y que viene ganando cada año más terreno. A pesar de que su consumo aun no es tan extendido y es más bien considerado de tipo gourmet, la demanda de este producto va en aumento y cada vez más países importan y cultivan aguacate

⁸ Plagas que afectan al cultivo de aguacate.

México, como lo podemos observar en la Tabla 1.1, es el líder a nivel mundial en cuanto a la producción y exportación de aguacate, produce aproximadamente 1.2 millones de toneladas, lo cual representa casi el 30% de la producción mundial, siendo Chile su competidor más cercano con 368 mil toneladas (8.3%). La Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) a nivel mundial de 2001 a 2011 fue 4.5%, lo cual demuestra que el aguacate está ganando terreno a nivel global y que como reflejo de un mayor consumo y aceptación, las cifras muestran un incremento en la producción del fruto. Es importante destacar que Chile y República Dominicana han tenido un gran crecimiento en la producción de teniendo una TMCA en este periodo superior al 10%.

Tabla 1.1

Principales Países Productores de Aguacate 2001-2011 (miles de toneladas)													
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Part % 2011	TMCA 01-11
México	940	901	905	987	1088	1134	1143	1125	1231	1107	1264	28,50%	3,01%
Chile	110	140	140	160	160	205	260	331	328	330	368	8,30%	12,84%
Rep. Dominicana	111	148	274	219	114	216	183	187	184	288	295	6,60%	10,27%
Indonesia	142	238	256	222	228	239	202	225	224	275	258	5,80%	6,15%
Colombia	137	143	163	171	172	192	194	184	184	201	215	4,80%	4,61%
Estados Unidos	203	181	212	163	283	247	193	113	269	158	205	4,60%	0,10%
Brasil	154	174	157	171	169	164	154	147	139	153	160	3,60%	0,38%
Subtotal	1797	1925	2107	2093	2214	2397	2329	2312	2559	2512	2765	62,40%	4,40%
Otros	1054	1090	1221	1170	1206	1239	1314	1339	1473	1512	1669	37,60%	4,70%
Total Mundial	2851	3015	3238	3263	3420	3636	3643	3651	4032	4024	4434	100%	4,52%

Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT

En la Tabla 1.2 podemos apreciar que de igual forma que la producción de aguacate ha aumentado, la superficie cosechada continua con la misma tendencia creciente. México es el país con la mayor superficie dedicada al cultivo del aguacate con un 27% del terreno a nivel mundial, seguido por Chile, con un 8% y Estados Unidos con el 5%.

Las TMCA de la superficie cosechada de aguacate en el periodo que comprende de 2001 a 2011, proyecta un crecimiento en la gran mayoría de los países pioneros en la cosecha de aguacate a excepción de Brasil y Estados Unidos. Indonesia encabeza la TMCA con un 6.8% seguido de Colombia con 5.9% y Chile con un 5%; mientras que el total mundial se mantuvo en 3.4%.

Tabla 1.2

Superficie Cosechada de Aguacate por País 2001 -2011 (miles de hectareas)													
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Part % 2011	TMCA 96 -09
México	94,1	93,8	95,4	100	103,1	105,5	110,4	114,5	121,5	123,4	126,6	27%	3,01%
Chile	22,3	23,3	23,8	24	26,7	26,7	26,8	33,8	33,5	34,1	36,4	8%	5,02%
Estados Unidos	26,2	26,6	27,1	27,8	27,4	29,1	29,7	29,5	26,8	24,2	24,3	5%	-0,75%
Indonesia	11,2	15,8	17,3	15,5	17,1	15,6	17,2	19,8	20	20,6	21,6	5%	6,79%
Colombia	13,8	14	15,5	16	16,1	17,6	18,8	18,5	16,9	30,5	24,5	5%	5,91%
Brasil	11,8	12,3	10,1	11,9	11,5	10,4	9,8	9,5	8,4	11,1	11	2%	-0,70%
Rep. Dominicana	8,7	3,8	6,6	6,9	5,2	7,2	7	6,3	9,5	10,6	10,6	2%	1,99%
Subtotal	188,1	189,6	195,8	202,1	207,1	212,1	219,7	231,9	236,7	254,5	255	54%	3,09%
Otros	149,6	159,5	167,4	169,2	172,8	180,5	193,4	196,3	204,4	212,7	217	46%	3,79%
Total Mundial	337,7	349,1	363,2	371,3	379,9	392,6	413,1	428,2	441,1	467,2	472	100%	3,40%

Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT

El rendimiento promedio de la producción de aguacate en el mundo durante 2011 fue de 9,4 ton/ha, con una de TMCA de 2001 a 2011 de 1.1%. El mayor rendimiento, como podemos observar en la Tabla 1.3, lo tiene República Dominicana con 27,7 ton/ha, lo cual es un aspecto a resaltar debido a que la superficie cosechada en este país es de alrededor de 2% mundial, lo que refleja que sus niveles de competitividad son superiores al resto de los productores a nivel mundial debido a la eficiencia en el aprovechamiento de la tierra.

Tabla 1.3

Rendimientos Mundiales de Aguacate por País 2001 -2011 (toneladas por hectárea)												
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TMCA 01-11
Rep. Dominicana	12,8	38,9	41,6	31,9	22,2	30,3	26,3	32,3	25,6	27,3	27,7	8,03%
Brasil	13	14,1	15,6	14,3	14,7	15,7	15,8	15,6	16,5	13,8	14,9	1,37%
Indonesia	12,6	15,1	14,8	14,3	13,3	15,3	11,7	12,3	12,9	10,9	12,7	0,08%
Chile	4,9	6	5,9	6,7	6	7,7	9,7	9,8	9,8	9,7	10,1	7,50%
México	10	9,6	9,5	9,9	9,9	10,8	10,4	10,3	10,1	9	10	0,00%
Colombia	9,9	10,2	10,5	10,7	10,6	10,9	10,3	10	9,8	6,6	8,8	-1,17%
Estados Unidos	7,7	6,8	7,8	5,9	10,4	8,5	6,5	3,6	10,1	6,5	8,5	0,99%
Total Mundial	8,4	8,6	8,9	8,8	9	9,3	8,8	8,5	9,1	8,6	9,4	1,13%

Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT

Los rendimientos en la producción de aguacate representan un área de oportunidad importante a desarrollar por los países productores, debido a que el incremento en los mismos generaría un impacto considerable de la competitividad en el mercado mundial. En el caso de México, el cual tuvo un rendimiento de 10 toneladas producidas por hectárea cultivada en 2011, si

lograra incrementar sus rendimientos, el tonelaje anual aumentaría y debido al aprovechamiento de la tierra, los costos unitarios disminuirían.

1.5 Usos y productos derivados del aguacate

El aguacate es por excelencia un producto de consumo humano, su delicioso sabor y su consistencia parecida a la mantequilla, además de sus propiedades nutricionales; lo hacen imprescindible en la gastronomía de varios países en el continente americano. Se pueden encontrar un gran número de recetas para preparar este fruto que van desde las más sencillas, como la utilización en ensaladas y la elaboración del famoso guacamole, hasta aquellas de tipo gourmet utilizadas en la alta cocina alrededor del mundo. En Brasil, por ejemplo, es utilizado como ingrediente para la elaboración de nieves y helados, en Japón, se ha ganado su lugar como ingrediente adicional en la elaboración del sushi y en Indonesia, es utilizado para elaborar una bebida refrescante mezclándolo con café ron y leche⁹. De igual forma, el extracto de aceite de aguacate, el cual es muy similar al aceite de oliva, es una opción ideal para cocinar manteniendo los beneficios del fruto.

Además del uso en la gastronomía, a este fruto se le han atribuido propiedades afrodisíacas y medicinales desde antes de la conquista española. Los aztecas, por ejemplo, creían que el ahuacatl llamado el árbol de los testículos por la forma de sus frutos era un afrodisiaco y lo vinculaban con los dioses de la fertilidad, razón por la que se desempeñó un papel sagrado.¹⁰

Si bien sus propiedades afrodisíacas no han sido comprobadas, lo que sí es un hecho, es que el fruto desempeña un papel de gran importancia en la industria de los cosméticos. Actualmente se ocupa este para la elaboración de cremas para la piel, jabones, lociones, mascarillas, shampoos y acondicionadores, antitranspirantes, protectores de labios y tintes para el cabello.

⁹ Con base en datos de [Aguacate, Salud y Belleza](http://www.bioagrolat.com/archivos/wp-content/.../download.php?id=54), Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, en: www.bioagrolat.com/archivos/wp-content/.../download.php?id=54

Fecha de consulta: 10/10/2012

¹⁰ Villanueva Manuel. [El Aguacate : Oro Verde de México, Orgullos de Michoacán](http://www.avocadosource.com/WAC6/es/Extenso/5c-234.pdf) en:

www.avocadosource.com/WAC6/es/Extenso/5c-234.pdf

Fecha de consulta: 13/10/2012

Capítulo 2. El aguacate en México y el boom en la exportación y consumo mundial.

El aguacate mexicano está consolidado como un producto de gran calidad que ha logrado abrirse paso a mercados extranjeros conquistándolos y expandiendo el consumo de este fruto alrededor del globo. El capítulo dos tiene como objetivo explicar las variables que inciden en la producción y comercialización del aguacate mexicano, abarcando la organización entre los productores, al papel del Estado como regulador del comercio y los incentivos para el fomento de la producción de aguacate, los requerimientos técnicos para exportar el fruto, los principales destinos de la producción, y las fortalezas y debilidades del aguacate mexicano al insertarse en el mercado internacional.

2.1 El aguacate mexicano en cifras y zonas de producción.

México es una de los principales productores de frutas en el mundo y ocupa el primer lugar en la exportación de aguacate, así como también de otros frutos como la sandía, limón y papaya. Como se observó en el capítulo anterior, la producción de aguacate en México es de un aproximado de 1.2 millones de toneladas anuales, cifra que representa casi un tercio de la producción mundial del fruto. De la misma manera, pudimos observar que la superficie cosechada es inmensamente mayor en comparación al resto de los países productores de aguacate en el mundo.

En cuanto al valor de la producción agrícola, el aguacate es el cuarto a nivel nacional con un valor en el año 2011 de 18,136.40 millones de pesos solo rebasado por el sorgo con 22,185.07, la caña de azúcar con 30,369.91 y el grano de maíz con 71,913.85 millones de pesos respectivamente¹¹.

El aguacate en México se cultiva en 28 entidades federativas, siendo el Estado de Michoacán el principal productor, con un estimado de 950 mil toneladas en el año 2010. En el figura 2.1 podemos observar que Michoacán representa un 85.9% de la producción total mexicana, seguido del Estado de Jalisco con 2.7%, Morelos con 2.4% y Nayarit con 2.3%.

¹¹ Cálculos elaborados con base en datos de SIAP-SAGARPA.

Figura 2.1

Producción de Aguacate en México por Entidad Federativa, 2010						
	Sup. Sembrada (Ha)	Sup. Cosechada (Ha)	Producción (Tons)	Rendimiento (Ton/Ha)	Valor Prod. (miles de pesos)	Produccion %
Michoacán	107.058	103.303	950.942	9,2	12.640.768	85,9
Jalisco	8.468	4.226	29.987	7,1	370.754	2,7
Morelos	3.348	2.999	26.860	9,0	307.573	2,4
Nayarit	2.708	2.696	25.843	9,6	178.129	2,3
México	3.615	2.156	21.328	9,9	309.868	1,9
Guerrero	2.391	1.896	12.334	6,5	79.831	1,1
Yucatán	489	467	10.418	22,3	48.449	0,9
Otros	6.246	5.650	29.423	7,6	230.385	2,7
TOTAL	134.322	123.393	1.107.135	9,0	14.165.758	100,0

Fuente: SIAP -SAGARPA

Llama la atención los rendimientos por hectárea en Yucatán al registrarse 22.3 toneladas, cifra a todas luces atípica dentro del conjunto de las principales entidades productoras de la fruta. Valdría la pena determinar los factores que están incidiendo favorablemente en este indicador.

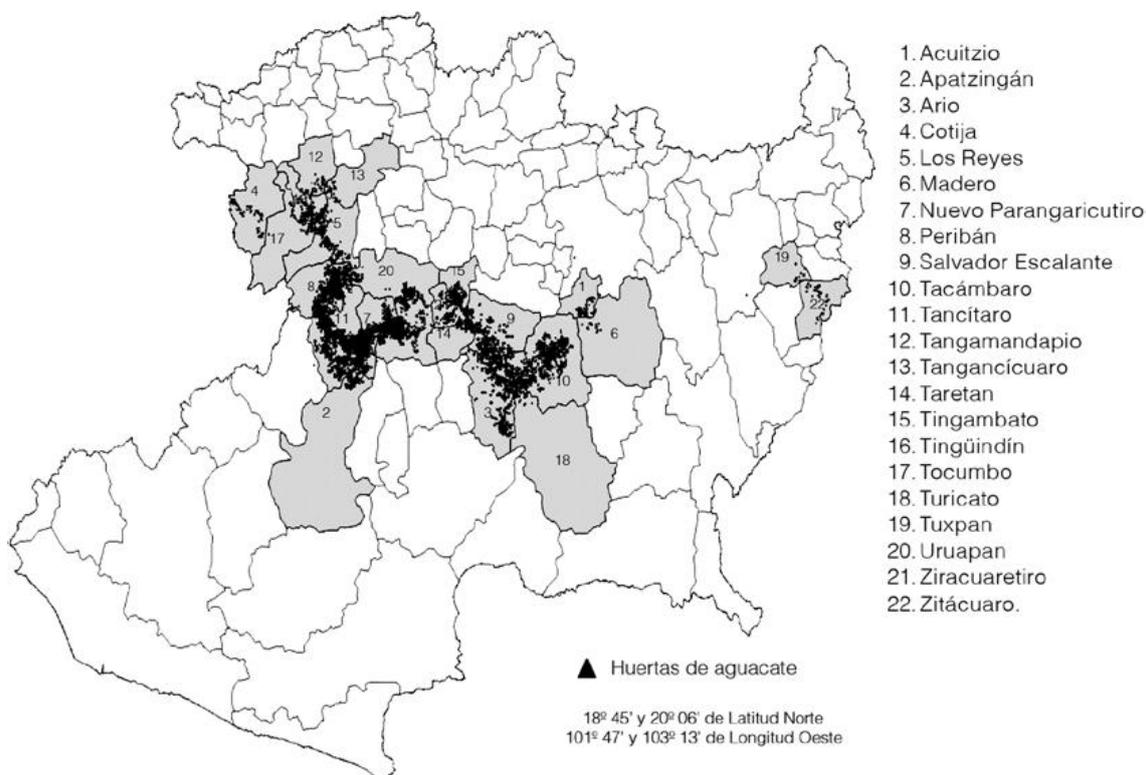
En Michoacán, el aguacate tiene gran importancia socioeconómica por el beneficio que genera entre los participantes de la cadena productiva, como son productores, comercializadores, industrializadores y consumidores, así como a trabajadores permanentes y eventuales de mano de obra para las labores del cultivo y manejo de la postcosecha.

Las plantaciones de aguacate en el estado de Michoacán se encuentran distribuidas en la provincia fisiográfica del Sistema Volcánico Transversal entre las coordenadas 18°45' y 20°06'N y entre 101°47' y 103°13'O. Esta región es conocida como la "franja aguacatera del estado de Michoacán"¹².

En la figura 2.2 podemos observar la distribución de la producción en el estado de Michoacán dividida en 22 municipios dentro de los cuales se cosecha toda la producción de aguacate del estado. La mayor superficie con cultivo de aguacate se encuentra en el municipio de Tancítaro con el 24,76% de la producción, seguido de Uruapan con 12,36% y Ario de Rosales con 10,76%. Los municipios con menor participación en la producción son los de Taretan con 0,13%, Tuxpan con 0,17% y Apatzingán con 0,39%.

¹² Contreras, Maribel, Agroecología de la Franja Aguacatera en Michoacán, México en: http://www.interciencia.org/v35_09/647.pdf
Fecha de consulta: 18/10/2012

Figura 2.2



Fuente: Cartografía Agroecológica del Cultivo de Aguacate en Michoacán

Michoacán, a pesar de ser el principal productor a nivel local y mundial del fruto, tiene un rendimiento promedio de 9.2 toneladas por hectárea, mientras que en otros Estados de la República Mexicana como Quintana Roo, Tamaulipas y Sonora, que participan con una superficie sembrada menor, poseen un rendimiento superior a 13 toneladas por hectárea. Se debe maximizar el rendimiento en cada uno de los Estados, principalmente en Michoacán, ya que un incremento en su rendimiento promedio, se vería reflejado en un aumento significativo en su competitividad mundial y por tanto en la producción nacional de aguacate.

2.2 Organizaciones aguacateras y emparadoras mexicanas

El papel que desempeñan las organizaciones aguacateras mexicanas es de vital importancia, ya que estas velan por los intereses de sus miembros ante el gobierno, organizan congresos para promover el producto, dan asesoría para mejorar los niveles de producción y exportación, promueven el manejo de

nuevas tecnologías y agroproductos, y dan respaldo a los productores, lo cual deriva un mayor nivel de certeza para el comprador y la optimización de la producción aguacatera nacional. Existen varias organizaciones a nivel nacional, estatal y local, que agrupan a los productores de aguacate mexicanos, siendo las de mayor relevancia las siguientes:

- Comité Nacional Sistema Producto Aguacate (CONASIPRO). Se encarga de integrar a los diferentes eslabones de la cadena de valor del aguacate.
- Comisión Michoacana del Aguacate (COMA). Representa a los productores de aguacate y tiene por finalidad maximizar el valor de la industria aguacatera en el mercado nacional e internacional.
- Fundación Produce Michoacán. Fomenta la investigación aplicada y la transferencia de tecnología para el productor los productores en México.
- Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán (APEAM). Organización conformada por más de 4000 productores y 26 empacadoras destinada a promover y posicionar el aguacate Hass mexicano en los mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos.
- Juntas Locales de Sanidad Vegetal (JLSV). Son organismos auxiliares de la SAGARPA que tienen por finalidad el control fitosanitario de plagas cuarentenarias en los huertos, existe una en cada municipio productor del Estado de Michoacán y es de carácter obligatoria pertenecer a estas.
- Comité Estatal de Sanidad Vegetal Michoacán (CESV). Organismo auxiliar de la SAGARPA encargado de coordinar las campañas fitosanitarias de las JLSV.
- Asociaciones agrícolas. Son de carácter voluntario y están conformadas con base en la Ley Estatal de Asociaciones Agrícolas del Estado de Michoacán, su finalidad es buscar beneficios para sus agremiados a través de la compra de insumos en común, asesoría técnica, información de precio y mercados y la gestión apoyos ante las diferentes dependencias de gobierno.

Fuente: Elaboración propia con datos de California Avocado Society y Asociación Agrícola Local de Productores de Aguacate de Uruapan Michoacán (AALPAUM)

De la misma manera que presentamos las agrupaciones de mayor relevancia en México en lo que a la producción de aguacate se refiere, es preciso explicar el papel de las empacadoras y mencionar las principales asociaciones dedicadas al negocio del empaque de aguacate.

Las empacadoras desempeñan un papel fundamental para poder darle movilidad al producto debido a que estas complementan el proceso de comercialización del aguacate. En la mayoría de las ocasiones, el productor no posee los medios para completar este proceso por sí mismo y suele dejar esta tarea en manos de las empresas especializadas, las cuales se encargan de seleccionar, limpiar y empaquetar el aguacate. Aparte de estos servicios, las empacadoras suelen ofrecer asesoría para la comercialización del producto, logrando consolidar la marca empresa y presentando la producción bajo el nombre de la misma, cabe mencionar que existen empacadoras de capital tanto nacional como extranjero y que estas obtienen una ganancia importante al momento de finalizar la venta del fruto.

Es muy importante considerar que este gasto definirá en gran parte los costos finales del producto y que es indispensable evaluar las distintas opciones que nos ofrece el mercado pensando en los requerimientos necesarios para trasladar el aguacate hasta el consumidor final garantizando que llegue en el mejor estado posible.

Las principales asociaciones de empacadoras mexicanas dedicadas a esta actividad son las siguientes:

- Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán (UDECAM).
- Unión de Empacadores de Aguacate de Peribán UEAP
- Sociedad Cooperativa de Venta en Común (CUPANDA)

Fuente: Elaboración propia con datos de Asociación Agrícola Local de Productores de Aguacate de Uruapan Michoacán (AALPAUM)

Debemos tomar en cuenta que debido a que el Estado de Michoacán es el mayor productor de aguacate de México, la concentración de asociaciones y

organizaciones aguacateras y empacadoras será por tal motivo preponderante en esta zona.

Por último, cabe mencionar que existen agrupaciones civiles que promueven el cultivo y consumo del aguacate y pugnan por obtener apoyos por parte del gobierno. Desde hace cuatro años viene realizándose el Congreso Nacional del Sistema Producto Aguacate¹³ en el Estado de Michoacán, el cual tiene como fin, reunir al mayor grupo de asociaciones, empresas privadas o públicas y especialistas del tema, para analizar y exponer los puntos de vista de mayor interés e inquietud en cuanto al cultivo, cosecha y comercialización del aguacate. Lo anterior refleja el alto grado de interés de los productores aguacateros por superarse y organizarse en vías de crecer como industria y posicionarse en el mercado tanto nacional como internacional.

2.3 Papel del Estado en la producción y comercialización en México

La importancia del rol que juega el Estado mexicano sigue siendo de gran relevancia para los intereses de los productores de aguacate, ya que este se encarga de definir las políticas públicas de apoyo a la producción agrícola y las normas sanitarias correspondientes al cultivo del aguacate mexicano. Con frecuencia la competitividad en la actividad exportadora exige contar con los recursos económicos suficientes para conquistar los mercados internacionales y crecer en ellos.

Del mismo modo, el Estado es responsable de proteger y ordenar el comercio exterior a través de la creación de leyes, normatividades y tarifas; con la intención de proporcionar seguridad jurídica, promover las exportaciones y orientar a las empresas mexicanas dedicadas a esta actividad.

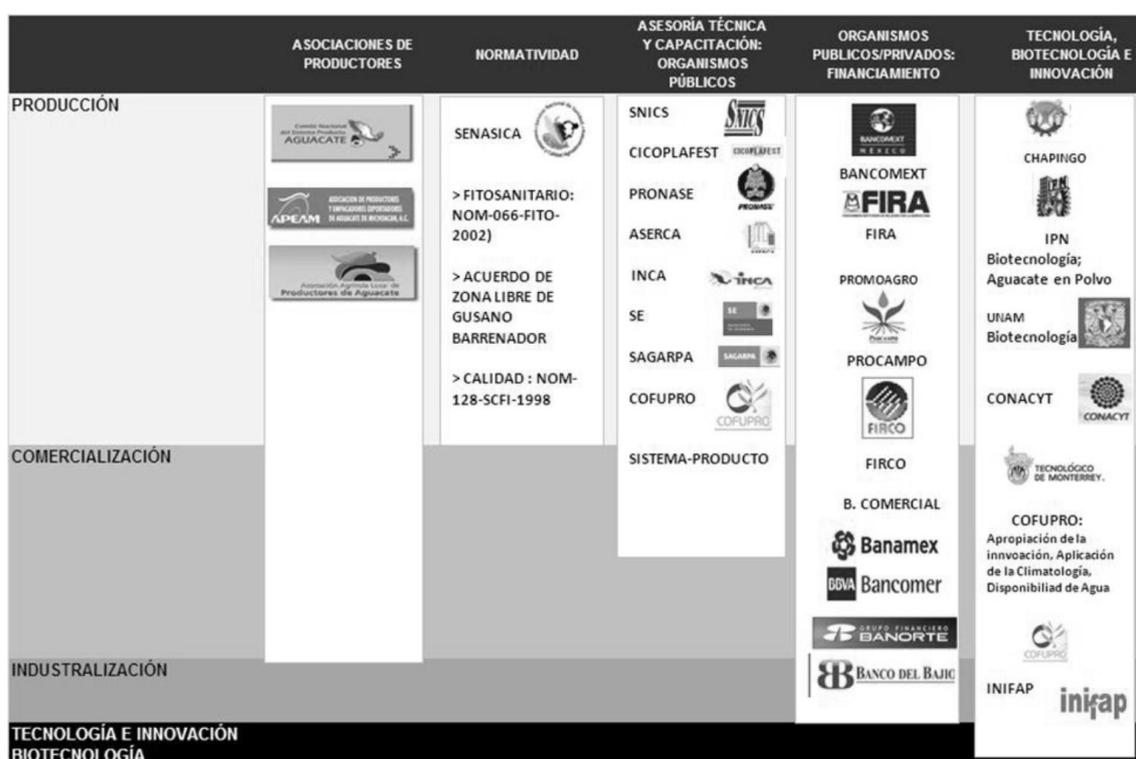
¹³ Para más información consultar en: <http://www.productoresdeaguacate.com/congreso/>
Fecha de consulta: 23/10/2012

2.3.1 Apoyos y programas para estimular el desarrollo y la exportación del cultivo de aguacate

Existen varias instituciones públicas y privadas, relacionadas con la promoción del aguacate en sus diferentes etapas. El cultivo, la comercialización, la industrialización y la exportación; son puntos clave que deben ser revisados para analizar los apoyos brindados y maximizar la ganancias para los productores mexicanos. La estructura institucional de apoyo al sector del aguacate que nos presenta la Secretaria de Economía es la siguiente:

Figura 2.3

Estructura Institucional de Apoyo al Sector Aguacate



Fuente: Secretaria de Economía¹⁴

El gobierno mexicano con el fin de impulsar la exportación, cuenta con distintos esquemas de fomento enfocados a las necesidades del productor-exportador que incluyen temas que van desde la asistencia, capacitación y

¹⁴ Extraída del documento: *Monografía del Sector Aguacate en México: Situación Actual y Oportunidades de Mercado*, disponible en: www.economia.gob.mx/files/Monografia_Aguacate.pdf
 Fecha de consulta: 24/10/2012

asesoría normativa, hasta el financiamiento enfocado a la biotecnología, innovación, desarrollo productivo y comercialización del aguacate.

Los principales órganos gubernamentales de apoyo hacia la industria aguacatera y el tipo de servicios que brindan en México son los siguientes:

- **Banco de México a través de FIRA.** Los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) son cuatro fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal en el Banco de México desde 1954. El objetivo de FIRA es otorgar crédito, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología a los sectores agropecuario, rural y pesquero del país¹⁵.
- **SAGARPA a través de ASERCA.** Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), es un Órgano Administrativo Desconcentrado de la SAGARPA, creado con el propósito de contar con un instrumento para el impulso a la comercialización de la producción agropecuaria en beneficio de los productores del campo, de frente a la apertura externa y la liberación de los mercados. Sus objetivos son los siguientes: Capacitar y educar a los productores agropecuarios y pesqueros, fortalecer el ingreso de los productores agropecuarios y pesqueros, proporcionar apoyos y servicios de manera oportuna y eficaz en las cadenas agroalimentarias, promover la capitalización del sector productivo rural, fortalecer la comercialización y elevar la competitividad de productos agropecuarios y pesqueros en los mercados nacional e internacional, prevenir y abatir la corrupción y transparentar la instrumentación y operación de los apoyos y sus servicios, y proporcionar a los productores y sus organizaciones alternativas para acceder a instrumentos de financiamiento para la comercialización¹⁶.
- **SAGARPA a través de FIRCO.** El Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), es creado para fomentar los agronegocios, el desarrollo rural

¹⁵ Información extraída de:

<http://www.fira.gob.mx/AcercadeNosotrosXML/Acerca%20de%20Nosotros.jsp>

Fecha de consulta: 24/10/2012

¹⁶ Información extraída de: http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_26.asp

Fecha de consulta: 24/10/2012

por microcuencas¹⁷ y realizar funciones de agente técnico en el sector agropecuario y pesquero. Sus objetivos son: otorgar apoyos temporales de riesgo compartido, participar en la inserción a las cadenas productivas, fomento a los agronegocios, fomentar el desarrollo rural por microcuenca, impulso de la energía renovable y apoyar a la SAGARPA para la competitividad de la producción del campo mexicano¹⁸.

- **Bancomext.** Otorga financiamientos destinados a atender los requerimientos tanto de corto como de mediano y largo plazo de las empresas participantes en el comercio exterior mexicano, incluyendo a exportadores y sus proveedores, importadores y empresas que sustituyen importaciones¹⁹. Entre sus productos y servicios podemos encontrar los siguientes: Guías de exportación, asesoría especializada, capacitación para comercializar, asistencia técnica, realización de ferias internacionales, catálogos y elaboración de páginas web y asistencia personalizada en el exterior
- **Secretaría de Economía a través de Fondo PyME.** El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objetivo general contribuir al desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos a proyectos que fomenten la creación, consolidación y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permitan generar más y mejores empleos, mejores micro, pequeñas y medianas empresas²⁰.

Fuente: Elaboración propia con datos de BANCOMEXT, SAGARPA Y Secretaria de Economía

¹⁷ Pequeña cuenca de primer orden, en donde vive un cierto número de familias (Comunidad) utilizando y manejando los recursos del área, principalmente el suelo, agua, vegetación, incluyendo cultivos y vegetación nativa, y fauna.

¹⁸ Información extraída de: <http://www.firco.gob.mx/firco/Paginas/Quienes-Somos.aspx>
Fecha de consulta: 24/10/2012

¹⁹ Información extraída de: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/conoce-bancomext/index.html>

Fecha de consulta: 24/10/2012

²⁰ Información extraída de:

http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DOF_23122011.pdf

Fecha de consulta: 24/10/2012

Además de los órganos de gobierno mencionados en el listado anterior, cabe mencionar que existe apoyo por parte de las instituciones educativas públicas y privadas, así como también de empresas privadas, para la promoción de avances tecnológicos como la ingeniería genética en el aguacate, la agricultura orgánica, el manejo de estrés en el cultivo, técnicas de riego y el manejo agrónomo de las cosechas.

2.3.2 Fuentes Jurídicas Regulatoras del Comercio Exterior en México

Para realizar cualquier tipo de exportación, es necesario saber cuáles son las instancias encargadas de proteger y regular esta importante actividad económica., cuáles son los parámetros que debemos cumplir para realizar esta actividad y que organismos son los encargados de regular esta actividad económica. El poder ejecutivo federal cumple con el papel de regular el comercio exterior mexicano, cualidad que le confiere el artículo 131 de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos.

Por su parte el artículo 133 de la Constitución de México, indica que serán ley suprema los tratados y leyes que celebre el Presidente de la Republica con la aprobación del Senado.

Las leyes actuales que rigen el comercio exterior mexicano son las siguientes:

- **Ley de Comercio Exterior**²¹. Tiene por objeto regular y promover el comercio exterior, incrementar la competitividad de la economía mexicana, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país, defender la planta productiva de prácticas desleales de comercio internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población en México. Esta ley indica las atribuciones del ejecutivo Federal en materia de aranceles, importaciones y exportaciones, las facultades de la Secretaria de Economía y explica los aspectos relativos a las medidas de regulación y restricción no arancelarias,

²¹ Publicada en el DOF el 27 /07/1993, última reforma 21/12/2006

las prácticas desleales, las medidas de salvaguarda, las cuotas compensatorias y la promoción a las exportaciones.

- **Ley Aduanera²²**. Su objetivo fundamental es regular la entrada y salida de mercancía del territorio nacional en los trámites fiscales y administrativos, así como también, de los medios en que se transportan o conducen, el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste o de dicha entrada o salida de mercancías. Al igual que las demás leyes reguladoras, es de carácter obligatorio y aplica para quienes introducen mercancías al territorio nacional o las extraen del mismo, ya sean sus propietarios, poseedores, destinatarios, remitentes, apoderados, agentes aduanales o cualquier persona que tengan intervención en la introducción extracción custodia, almacenaje, manejo y tenencia de las mercancías.
- **Ley del Impuesto General de Importación y Exportación²³**. Esta ley, comúnmente conocida como TARIFAS, es un instrumento jurídico que tiene como fin determinar las fracciones arancelarias de cada una de las mercancías que se pretende importar o exportar. Se encarga de mantener una nomenclatura única, reconocida universalmente, que atienda a los propósitos del comercio exterior simplificando y uniformando los procedimientos relativos al intercambio comercial.
- **Ley del Impuesto al Valor Agregado²⁴**. Conocida comúnmente como IVA, esta ley señala la obligación del pago de impuestos por la importación de mercancías y servicios, distinguiéndose por el hecho de que este pago se traslada al consumidor final. En relación a las exportaciones, la empresas residentes mexicanas, calcularán su impuesto aplicando la tasa 0% al valor de la enajenación de bienes o prestación de servicios, cuando unos u otros se exporten.
- **Ley Federal de Derechos²⁵**. Es la ley que establece el pago por el uso o aprovechamiento de los bienes de dominio público de la

²² Publicada en el DOF el 15/12/ 1995, última reforma 09/04/2012.

²³ Publicada en el DOF el 18/06/2007.

²⁴ Publicada en el DOF el 29/12/1978, última reforma 07/12/2009.

²⁵ Publicada en el DOF el 31/12/1981, última reforma publicada 09/04/2012.

nación. En el caso de la exportación, se debe realizar el pago denominado “Derecho por Tramita Aduanero (DTA)”. Es preciso definir que el pago se realiza por lo regular anualmente y que la cuota es actualizada en los meses de enero y julio de conformidad con las disposiciones establecidas por el código fiscal de la federación para dichos efectos.

- **Ley Federal sobre Metrología y Normalización²⁶**. Tiene por objeto garantizar la seguridad del consumidor cumpliendo con ciertas especificaciones técnicas que exigen los mercados internacionales, lo cual se logra a través de la expedición de Normas Oficiales Mexicanas.
- **Ley General de Salud²⁷**. Establece en el Artículo 194 que la Secretaria de Salud será encargada del control sanitario²⁸ durante el proceso de importación y exportación de alimentos, bebidas no alcohólicas, productos cosméticos, productos de aseo, tabaco y materias primas.
- **Ley Federal de Sanidad Vegetal²⁹**. Tiene por objeto regular y promover la sanidad vegetal, así como la aplicación, verificación y certificación de los sistemas de reducción de riesgos de contaminación física, química y microbiológica en la producción primaria de vegetales. La SAGARPA determina el proceso para expedir el certificado fitosanitario internacional para la exportación de mercancías de origen vegetal y lo otorga una vez que compruebe el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas y de la legislación del país que importa la mercancía.

Fuente: Elaboración propia con datos de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión y Bancomext

²⁶ Publicada en el DOF el 1/07/1992, última reforma 09/04/2012

²⁷ Publicada en el DOF el 7/02/1984, última reforma 07/06/2012

²⁸ Conjunto de acciones de orientación, educación, muestreo, verificación y en su caso, aplicación de medidas de seguridad y sanciones, que ejerce la Secretaría de Salud con la participación de los productores, comercializadores y consumidores, en base a lo que establecen las normas oficiales mexicanas y otras disposiciones aplicables.

²⁹ Publicada en el DOF el 5/01/1994, última reforma 16/11/2011

2.4 El aguacate como producto de exportación.

El consumo de aguacate actualmente se encuentra en expansión, la proliferación de nuevos mercados es sin duda, un indicador de gran relevancia para observar el fenómeno del boom de las exportaciones mexicanas y el consumo a nivel mundial. Es preciso conocer cuáles son los trámites necesarios para exportar aguacate mexicano y estar conscientes de las limitantes y las ventajas frente a la penetración en los mercados mundiales.

La combinación del análisis del panorama internacional de los mercados del aguacate y sus requerimientos técnicos, así como la explicación de los factores que juegan a favor o en contra del fruto proveniente de México, ampliarán el reconocimiento del área de estudio y serán determinantes para lograr exportar el aguacate mexicano con éxito hacia cualquier destino que se tenga en mente, incluyendo el continente asiático.

2.4.1 Documentos y trámites utilizados para el comercio del aguacate

Es importante tener presente que para realizar cualquier exportación o importación se debe cumplir con las disposiciones legales correspondientes. Los documentos y trámites de exportación que se ocupan en México enfocados a la exportación de aguacate son los siguientes:

- **Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).** Podrá llevarse a cabo como persona física con actividad empresarial, o como persona moral con fines lucrativos y es de carácter obligatorio. El trámite para inscribirse en el RFC se realiza en la Administración Local de Asistencia al Contribuyente del Servicio de Administración Tributaria (SAT), que corresponda al domicilio fiscal de la empresa (Persona Física o Moral).
- **Derecho de Trámite Aduanero (DTA).** Es una cantidad única que se actualiza en enero y julio de cada año y es función del agente aduanal o del apoderado aduanal hacer esta operación y cargar el costo en la cuenta correspondiente. No pagarán DTA quienes realicen la exportación de mercancías a Estados Unidos, Canadá, Costa Rica,

Chile, Colombia, Venezuela, El Salvador, Guatemala, Honduras, Israel, Nicaragua y Bolivia así como otros países que suscriban en el futuro Tratados de Libre Comercio.

- **Pedimento de exportación.** Es obligación de aquellos que exporten cualquier tipo de mercancía presentar ante la aduana, por conducto de un agente aduanal o de un apoderado aduanal, un pedimento (Artículo 36 primer párrafo, fracción II, de la Ley Aduanera), que deberá incluir la firma electrónica que demuestre el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias a que se encuentren sujetas las mercancías. El pedimento de exportación permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la SHCP para los efectos fiscales que correspondan, este debe ir acompañada de una carta de encargo³⁰, la factura comercial y los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias a la exportación del producto.
- **Factura comercial.** Es un documento en el cual se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. No existe un formato único de factura comercial, sin embargo, esta debe cumplir con lo establecido en los artículos 29 y 29A del Código Fiscal de la Federación para usarse como comprobante fiscal, además debe considerar los siguientes datos mínimos: Numero de factura, lugar y fecha de emisión, datos y dirección del exportador y del importador, datos de la empresa transportadora, lugar de embarque, cantidad de unidades, pesos netos y brutos de la mercancía, número total de bultos, precios unitarios, precio total, condiciones de venta(INCOTERMS), codificación arancelaria, formas de pago y firma del exportador.
- **Lista de empaque.** No es un documento exigido por ley para realizar el despacho aduanero de la mercancía, sin embargo facilita este trámite; es elaborada por el exportador y se utiliza como complemento de la factura comercial. En esta se indica la cantidad exacta de los artículos que contiene cada bulto y el tipo de embalaje.

³⁰ Comúnmente conocida como “carta de encomienda”, tiene como objetivo controlar y facilitar la obligación de los importadores para realizar la entrega del documento mediante el cual se le confiere el encargo a sus agentes aduanales para realizar sus operaciones de comercio exterior ante la Administración General de Aduanas.

- **Certificación de calidad y cuantificación de mercancías.** Es un trámite que no requiere ser llevado a cabo para la exportación de cualquier producto y corre a cargo del exportador, sin embargo, brinda seguridad durante el traslado de la mercancía. En el caso del aguacate, la empresa certificadora se encarga de la inspección de salida y el monitoreo de las temperaturas en los puertos donde transita el producto y el de el país destino.
- **Documento de transporte.** Es un documento expedido por la empresa transportista que avala al exportador haciendo constar que la mercancía se ha embarcado o será embarcada a un destino determinado, constituye un respaldo en la operación y debe conservarse para cualquier aclaración. Dependiendo del tipo de tráfico y medio de transporte a este documento se le denomina: Airway bill (tráfico aéreo), bill of lading (tráfico marítimo), carta de porte (autotransporte) o talón de embarque (ferrocarril).
- **Seguro de transporte.** No es obligatorio, sin embargo, debe ser contratado para garantizar la seguridad de los bienes durante su transporte al destino final. Se pueden cubrir los riesgos por pérdida total o parcial, daños materiales por siniestros (hundimiento, colisión, volcaduras etc.), robo por bulto, entre otros.
- **Seguro sobre riesgos comerciales.** Es un seguro facilitado por BANCOMEXT, el cual cubre los riesgos originados por la incapacidad financiera del importador para cubrir las deudas adquiridas al exportar.

Fuente: Elaboración propia con datos de Bancomext y Secretaria de economía

2.4.2 Principales países consumidores de aguacate

El comercio mundial del aguacate ha sido muy dinámico en la última década, como podemos observar en la figura 2.4, Estados Unidos es el principal importador de este fruto con un aproximado del 47% del total de las importaciones mundiales de aguacate. A pesar del gran predominio estadounidense en cuanto a la importación de aguacate, Francia tiene gran

relevancia en el mercado con un 12.8% de la importación mundial, seguido de Japón, con un 6.1%, y Canadá con Reino Unido con un 4.8% respectivamente.

Según las proyecciones de la FAO, la cosecha de aguacate ascenderá a 3,9 millones de toneladas en 2014, y se obtendrá más del 86% en los países en desarrollo. Respecto a las importaciones, se prevén 430.128 toneladas en 2014 (+2% anual). Los países desarrollados mantendrán sus cuotas de mercado absorbiendo más del 86% del aguacate³¹.

Figura 2.4

Principales Países Importadores de Aguacate 2010			
	Valor (millones de dolares)	Volumen (miles de ton)	Volumen part %
Estados Unidos	616,5	344,9	47,10%
Francia	186,1	93,4	12,80%
Japón	120,7	44,6	6,10%
Canadá	80,2	35,6	4,80%
Reino Unido	63,5	35,2	4,80%
Alemania	58,7	26,9	3,70%
Italia	40,7	24,7	3,40%
Suecia	33,9	14,2	1,90%
Dinamarca	25,4	10,9	1,50%
Costa Rica	14,7	9,6	1,30%
Resto del Mundo	156	91,8	12,50%
Total Mundial	1.396,40	731,8	100,00%

Fuente: Secretaría de Economía

La tendencia mundial de importaciones de aguacate muestra un aumento generalizado aunque con ciertas particularidades en referencia al gasto en la importación de aguacate por país. En la figura 2.5 podemos observar el movimiento del gasto sobre la importación del aguacate que han tenido los principales países importadores del año 2006 al 2010, en donde Estados Unidos, Países Bajos y Japón han aumentado alrededor de un 100% el gasto para obtener la fruta de mercados externos.

³¹ FAO, La producción mundial de fruta tropical alcanzará 82 millones de toneladas en 2014 en: http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/?dyna_fef%5Bbackuri%5D=21174&dyna_fef%5Buid%5D=159358
Fecha de consulta: 25/10/2012

El aumento en general que presentan las importaciones de aguacate está soportado en un mayor consumo de esta fruta en los diferentes mercados mundiales, lo cual se ha atribuido a sus características propias de consumo y valor nutritivo. El crecimiento de las importaciones fue de 15.56% del año 2009 con relación a los demás períodos³².

Figura 2.5

Principales Importadores Mundiales de Aguacate 2006-2010 (valores en miles de US\$)					
	2006	2007	2008	2009	2010
Estados Unidos	279,772	613,317	623,271	774,186	616,54
Francia	176,412	203,753	224,414	182,616	183,51
Países Bajos	70,176	95,276	128,84	152,334	204,83
Japón	63,116	65,572	73,39	82,427	120,53
Canadá	37,565	49,455	63,542	65,425	80,15
Rieno Unido	93,861	79,838	74,79	65,141	63,497
España	47,675	45,366	54,09	63,091	63,825
Alemania	39,229	41,809	44,866	46,568	58,846
Italia	7,576	7,721	9,108	44,107	40,743
Suecia	12,977	18,329	31,837	32,203	33,764
Australia	26,332	24,322	31,742	29,184	36,51
Total Mundial	961,44	1.370,35	1.515,79	1.688,43	

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana

2.4.3 Retos del aguacate mexicano como producto de exportación.

El aguacate en México, presenta un tipo de demanda satisfecha, lo cual permite pensar en ofrecer el producto en los nuevos mercados de consumo como son los países de europeos y los del continente asiático.

Como lo mencionamos en el primer capítulo, México, además de ser la cuna del aguacate, es el principal productor y exportador de este fruto, sin embargo, la actividad exportadora representa retos, no solo para la exportación del aguacate, sino para cualquier producto que se desee trasladar a un nuevo mercado en el extranjero.

³² CEI-RD, Perfil Económico del Aguacate 2011 en: http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/aguacate.pdf
Fecha de consulta: 25/10/2012

El primer tema que debe ser analizado al momento de decidirse a exportar el aguacate mexicano es el de la transportación. Ya hemos mencionado con antelación los requisitos que el exportador debe cumplir para realizar la actividad exportadora de manera correcta, sin embargo, existen factores de riesgo que merman la calidad del producto y dificultan completar el proceso exportador a tiempo y en las condiciones idóneas. En México no se cuenta con la infraestructura suficiente para la transportación del producto y muchas veces, este se transporta en malas condiciones por el tipo de transporte (que no garantiza la temperatura y la estibación adecuada) y en riesgo por las rutas transitables hacia los puertos de salida.

El segundo reto para el exportador mexicano es garantizar que la cosecha cumpla con los requisitos fitosanitarios del país destino del fruto. En varias ocasiones, la falta de información hace que el producto sea rechazado en el país destino y se pierda la oportunidad de ingresar el producto a nuevos mercados. Al respecto de este punto, es de vital importancia verificar que no existan medidas restrictivas por parte del país destino para proteger el mercado interno como ha sucedido Estados Unidos, en donde diversos productos mexicanos fueron rechazados argumentando fallas a las normas sanitarias de este país.

El tercer punto de análisis es el de la calidad del producto. Los pequeños productores sin tecnificación de la producción y la inexperiencia del agricultor mexicano se tornan un problema al momento de pedir que se garantice un estándar de calidad para la exportación de aguacate. En el apartado 1.3.2 del primer capítulo mencionamos las NOM y las NMX que regulan la exportación del aguacate las cuales especifican el etiquetado y el grado de clasificación que debe cumplir el aguacate destinado a la exportación. El agricultor mexicano debe garantizar cumplir con las metas de calidad a las cuales se sujeta al momento de decidir exportar para asegurar que el aguacate pueda ser vendido en el país destino y que conserve la confianza generada con el importador del producto.

Otro punto de vital importancia que el exportador de aguacate debe tomar en cuenta al momento de vender el producto es el de la formación del precio. El

exportador debe ser capaz de calcular de manera correcta los gastos que representan la cosecha, recolección y transportación del producto para así, poder ofrecer un precio que le permita obtener la ganancia esperada, evitando cambiar el precio ofrecido por falta de un análisis adecuado de estos factores.

El siguiente análisis es el de la difusión del producto, la cual es vital para proteger la inversión tanto del productor como del importador. Cuando el agricultor se decide a exportar aguacate debe asesorarse sobre los distintos canales para difundir el producto el país destino, así como también, debe considerar la estrategia que tomara el importador para promover el producto en su país. Este punto será desarrollado con mayor amplitud en el capítulo siguiente en donde expondremos la forma de comercializar el aguacate en nuestro mercado meta.

Por último, se debe garantizar la elección correcta de compradores de tal modo que se tenga certidumbre del pago de las operaciones de exportación, es decir, conseguir clientes confiables con capacidad financiera suficiente para cumplir con los acuerdos especificados realizando un contrato de compraventa fiable y por escrito para evitar conflictos y malos entendidos al momento de efectuar la transacción.

Capítulo 3. Perspectivas y estrategias de exportación para el mercado chino

El mercado interno de China, al igual que sus índices económicos, han crecido de manera relevante en las últimas dos décadas, lo cual ha derivado en la gran presencia que China ha logrado a nivel mundial. El poder adquisitivo de la población china ha ido en aumento y la entrada de este país a la OMC en el año 2001, dejó descubierta la intención de China de abrir su mercado, el cual se mantuvo por muchos años hermético, a la internacionalización y promover el flujo de importaciones y exportaciones, adquiriendo de esta manera, compromisos de apertura y liberación de su régimen comercial.

A la par del crecimiento económico de esta nación, se han presentado nuevas oportunidades para los exportadores, tanto de México, como del resto del mundo, sin embargo, se deben analizar los retos que conlleva penetrar el mercado chino con detenimiento, así como también, los aspectos logísticos, protocolarios y estratégicos para colocar con éxito el producto deseado.

En el siguiente capítulo ahondaremos en cómo introducir el aguacate mexicano tipo Hass a China, revisando los antecedentes de la exportación del cultivo, las diferentes características de los consumidores chinos, los competidores en el mercado y los aspectos de mayor relevancia que se deben tomar en cuenta para comercializar, distribuir y promocionar el aguacate en el país asiático.

3.1 Antecedentes del comercio de aguacate mexicano en China

Actualmente la República Popular de China es el país más poblado del mundo con un aproximado de 1300 millones de habitantes³³, los cuales han visto incrementado su poder adquisitivo a la par del crecimiento económico de esta nación, convirtiéndola en un mercado atractivo para el sector agrícola de México. A pesar que las exportaciones agrícolas mexicanas hacia este país tienen un tamaño modesto en comparación con la exportación de productos

³³ CIA, *The World Factbook* en: www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2119.html#ch
Fecha de consulta: 10/11/2012

manufacturados³⁴, la balanza comercial agrícola es deficitaria, es decir, estos importan más productos agrícolas de los que son capaces de exportar, derivado de la creciente demanda de alimentos para satisfacer a una población en aumento que cada día se urbaniza más y que abandona el campo en busca de un mejor estilo de vida.

En enero del año 2005, con el objetivo de exportar de forma segura el aguacate de México a China, la SAGARPA y la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena de la República Popular China (AQSIQ) firmaron el protocolo de requerimientos fitosanitarios para la exportación de este fruto, siendo este, un impulso al productor mexicano para incentivar el flujo de este producto al país asiático. En el año 2005, la exportación de aguacate alcanzó su clímax con aproximadamente 55 toneladas enviadas, sin embargo, aún no se ha logrado estabilizar la exportación de este producto y no se ha vuelto a alcanzar el tonelaje enviado en esta fecha, siendo la cifra comparativa más reciente del año 2009, en el cual se enviaron 17 toneladas³⁵.

El desarrollo del comercio de aguacate mexicano con destino a China, ha permanecido aun sin explotarse a pesar de que las condiciones son favorables para su exportación, las cantidades enviadas hacia el país asiático siguen siendo inestables y se enfrentan a los competidores que tienen por ventaja un coste menor en la transportación del fruto.

3.2 Normatividades en China para el comercio de aguacate mexicano

En el apartado 2.4.1 del capítulo 2, analizamos cuales eran los requisitos para poder exportar aguacate mexicano, sin embargo, debemos tomar en cuenta que cada país cuenta con disposiciones diferentes las cuales se deben acatadas para trasladarlo sin problemas al mercado meta. A continuación mencionaremos los principales aspectos y reglamentaciones que se deben revisar para exportar aguacate mexicano hacia la República Popular de China:

³⁴ El 75% de las exportaciones mexicanas a China son manufacturas, principalmente de cobre, celulares y autopartes (ProMéxico).

³⁵ Existen deficiencias en la fuente de información para determinar las compras de aguacate de china en el mercado mundial. Datos obtenidos en: <http://faostat.fao.org/site/537/default.aspx>
Fecha de consulta:11/11/2012

- **Certificación de huerto por la AQSIQ.** El aguacate debe ser originario de los municipios oficialmente reconocidos por SAGARPA y deben estar libres del barrenador del hueso, la palomilla del hueso y la mosca del mediterráneo. Antes de iniciar el proceso de exportación, el AQSIQ estará facultado para enviar a dos expertos en cuarentena para verificar el origen, revisando, las condiciones de las áreas de producción.
- **Certificación de la empacadora por la AQSIQ.** Al igual que el huerto, la empacadora será supervisada por la SAGARPA y deberá estar equipada con las instalaciones adecuadas para prevenir la reinfestación de cualquier tipo de plaga.
- **Limpieza y revisión del producto.** El aguacate mexicano será sometido a un tratamiento de lavado y/o cepillado, separado y clasificado, y su material para empacar deberá estar limpio y nuevo. La SAGARPA deberá encargarse de realizar un muestreo de 300 frutos de un cargamento de 18 toneladas para verificar que esté libre de cualquier tipo de plaga.
- **Etiquetado.** Cada caja para empaque deberá estar marcada en inglés con los datos del lugar de producción, huerto o su número de registro y la empacadora o su número de registro y cada pallet deber contener la leyenda *“Exported to the People’s Republic of China”*.
- **Certificado Fitosanitario Internacional (CFI).** La SAGARPA, a través de los Oficiales Fitosanitarios Autorizados (OFA), será la encargada de expedir este documento, en el cual debe estar especificado el lugar de producción y empacado, así como también, certificará que el aguacate cumple con los requerimientos de cuarentena china acordados.
- **Puertos de entrada del producto.** El aguacate deberá entrar por los puertos estipulados en el protocolo firmado entre México y China los cuales son: Dalian, Tianjin, Beijing, Shanghai, Qingdao y Nanjing. En caso de que los exportadores o importadores soliciten otros puertos de entrada, estos deberán ser aprobados por la SAGARPA y la AQSIQ.

Fuente: Elaboración propia con datos de SAGARPA y Consejería Agrícola de la Embajada Argentina en China.

Es de suma importancia complementar esta información con las normas de exportación mencionadas en el apartado 1.3.2, en el cual explicamos las NOM y las NMX creadas para la exportación, clasificación y el manejo fitosanitario del aguacate en México.

3.3 Marketing aplicado al comercio de aguacate mexicano en China

Según Kotler³⁶, el marketing es una orientación de la dirección de la empresa que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado, mejor y más eficientemente que la competencia. En resumen, podemos describir al marketing como “el arte de vender productos”, ya que su intención reside en el conocimiento del mercado y la aplicación de estrategias que permitan posicionar a las empresas e incrementar la venta de los productos comercializados por estas.

La aplicación del marketing se divide esencialmente en la dimensión analítica (marketing estratégico) y la dimensión operativa (marketing operativo), las cuales explicaremos con detenimiento en los subtemas correspondientes de este apartado.

Dentro del marketing, existen conceptos y herramientas que son de gran importancia para el desarrollo estratégico y operativo del mismo, así como, variaciones que definen ciertas situaciones especiales, los cuales son:

- **Necesidades.** Son estados de privación experimentadas, las cuales se dividen en físicas básicas (alimentos, ropa, techo, etc.), sociales (de pertenencia, afecto, aceptación, etc.) y las individuales (conocimiento y expresión de la personalidad). El mercado de las frutas, y en nuestro caso de análisis, el del aguacate mexicano tipo Hass, responden a la necesidad de alimentación, sin embargo, también pueden responder a necesidades de placer, de diversidad,

³⁶Sierra, Miguel, Marketing aplicado a frutas y hortalizas: amenazas y oportunidades, Tarragona: Horticultura, 2002, pág. 16

de búsqueda de productos nuevos, cuidado de la salud y belleza, entre otras; las cuales nos servirán para definir la estrategia correcta para introducir el producto al consumidor chino.

- **Deseos.** Son la forma que adoptan las necesidades humanas a medida que son modelados por la cultura y personalidad individual, cuando están respaldados con poder adquisitivo, los deseos se convierten en demanda.
- **Expectativas.** La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentara un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo³⁷. Esta se basa en las exigencias de compra, en las opiniones de amigos y en la información, así como las promesas de la empresa y sus competidores. El resultado esperado será que, al cumplir con las expectativas del cliente, este se vuelva fiel a la marca y facilite la recompra del producto ofrecido.
- **Calidad.** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten caracterizarla y valorarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie³⁸. La calidad tiene un impacto directo sobre el desempeño de un producto, por tanto, está estrechamente vinculada con el valor y la satisfacción del cliente.
- **Marketing de relaciones.** Consiste en el proceso de crear, mantener e incrementar relaciones poderosas cargadas de valor con los clientes y con otros interesados (proveedores, distribuidores, etc.). El establecimiento de acuerdos y alianzas con sectores específicos (como empresas que comercialicen ensaladas o fruta pelada) puede ayudar dar a conocer el aguacate mexicano y posicionarlo en el mercado chino.
- **Marketing holístico.** Es una ampliación del concepto de marketing, el cual deriva de la conectividad electrónica y de la interactividad entre los miembros de la empresa, sus clientes y sus colaboradores. Consiste en aprovechar las ventajas de las empresas de poder relacionarse en nuevos canales, como los sitios web, para

³⁷ Robbins Stephen, *Administración: octava edición*, Ed. Pearson, octava edición, 2005, pág. 90

³⁸ Diccionario Manual de la Lengua Española, Ed. Larousse, 2007

relacionarse con los compradores, distribuidores y proveedores. Hoy en día, es posible acceder a una gran cantidad de empresas dedicadas al comercio de frutas y verduras y en específico, de aguacate, a través de los medios electrónicos facilitando contactar y distribuir en el país deseado.

Fuente: Elaboración propia con base en Sierra, Miguel, Marketing aplicado a frutas y hortalizas: amenazas y oportunidades, Tarragona: Horticultura, 2002

Es de vital importancia considerar que en la actualidad, el consumo ha pasado de ser únicamente utilitario, es decir, que el producto valga únicamente por la función por la cual fue adquirido, a ser un componente asociado al acto de compra, en el cual se deben comprender las motivaciones y los frenos para que el aguacate mexicano tipo Hass sea consumido por la población china.

El entendimiento de estos conceptos nos ayudará a definir nuestro plan de marketing ,el cual nos llevara a colocar el aguacate mexicano en China, logrando analizar y satisfacer al consumidor oriental, crear lazos comerciales permanentes, dar a conocer el producto y consolidar la exportación y el bienestar económico de los productores de aguacate en México.

3.3.1 El consumidor chino

Los conocimientos de marketing y su aplicación, deben ser paralelamente estudiados con el comportamiento del consumidor, el cual se encuentra relacionado de manera inherente, debido a que los mercados objetivos están integrados de consumidores, es decir, aquellas personas que consumen el bien o servicio ofrecido por cualquier tipo de empresa.

Existen tres campos de estudio fundamentales que nos ayudaran a explicar el comportamiento consciente o inconsciente del consumidor en los cuales nos apoyaremos para definir las estrategias adecuadas para introducir el aguacate en China, las cuales son:

- **Variables psicológicas.** Nos ayudan a explicar el comportamiento del consumidor, están divididas en: Necesidades y motivaciones, personalidad, actitudes³⁹ y las creencias y valores (percepciones de los beneficios de consumir fruta, como la belleza o cuidado de la salud).
- **Variables culturales.** Explican la incidencia de los cambios culturales proyectados al consumo, se encuentran divididas en: tendencias culturales, variables familiares (reducción de la familia o incorporación de la mujer al ámbito laboral), clase social y los grupos de referencia⁴⁰(autocomparación y valoración acerca del nivel social).
- **Variables situacionales.** Se divide en la situación de compra, relacionada con el merchandising⁴¹, y la situación de consumo, referida al uso del producto. El consumidor de frutas y hortalizas suele tomar en cuenta la calidad, frescura, buen precio, el trato, la variedad, la limpieza y el aspecto en general de estas al momento de tomar decisiones de compra.

Fuente: Sierra, Miguel, Marketing aplicado a frutas y hortalizas: amenazas y oportunidades, Tarragona: Horticultura, 2002

Resulta de vital importancia desarrollar una marca sólida que logre posicionarse en la mente del consumidor y que le brinde la confianza para consumir el producto deseado. En el caso de las frutas y verduras, la información sobre el producto suele brindarse en el propio lugar de venta, por lo cual habrá que prestar especial atención en desarrollar estrategias publicitarias que brinden información acerca del producto, ya que un producto desconocido, será un producto no consumido.

El crecimiento de la economía en China está cambiando la manera en que los consumidores encaran la adquisición de productos de marca y la manera cómo

³⁹ En la investigación de mercados, el estudio del componente cognitivo se realiza mediante las percepciones del consumidor, en las cuales se estudia la imagen que el consumidor tiene de la marca y el producto. Suelen utilizarse encuestas y técnicas prospectivas para conocer el rechazo y aceptación del producto o la empresa y ayuda a conocer los puntos a desarrollar para generar un mejor recibimiento.

⁴⁰ Esto se hace identificando a los grupos primarios como la familia y amigos y como se puede llegar a incidir en la opinión de estos. Un ejemplo serían los comerciales con deportistas, cantantes o modelos para llegar la población joven y aspiracional.

⁴¹ Conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra.

se ven a sí mismas ahora que tienen dinero⁴². Después de la liberalización económica iniciada por Deng Xiaoping en 1978, las personas empezaron a modificar sus comportamientos de compra, pasando de considerar el dinero como un medio para proporcionar seguridad y protección, a darse cuenta que su poder adquisitivo podría verse reflejado en la búsqueda de posicionamiento social, prestigio y reconocimiento por la compra de productos de mayor calidad.

El poder adquisitivo de la población china sigue en aumento y la clase media está expandiéndose más rápido y en mayor cantidad de lo experimentado en cualquier otro mercado alrededor del mundo. Del año 2010 al 2020, cerca de 100 millones de familias chinas se acomodarán en la clase media o alta, las cuales contarán con ingresos de al menos 60,000 yuanes (aproximadamente 9000 USD anuales), alcanzando el mismo número de familias de clase media en Estados Unidos en la actualidad⁴³.

El reto de conquistar al consumidor chino está latente. Los productores de aguacate mexicano deben aprovechar las ventajas observadas que demuestran un cambio y apertura en cuanto a los productos de importación y el incremento del poder adquisitivo en la población china, ya que cuando los deseos se respaldan con éste, se convierten en demanda, lo cual deriva en el posicionamiento del fruto en el mercado asiático.

3.3.2 Marketing estratégico: evaluación, segmentación, posicionamiento, FODA y competidores en el mercado chino.

El marketing estratégico es utilizado para poder planificar basándose en el extenso estudio de las demandas y cualidades del mercado al que se quiere llegar, el cual es cambiante y evoluciona constantemente, dejando la tarea a la empresa de adaptarse y anticipar los movimientos que sucedan en este.

⁴² El nuevo consumidor chino en :

<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1256&specialId=92>

Fecha de consulta: 21/11/12

⁴³ The Boston Consulting Group, The Keys to the Kingdom, Unlocking China's Consumer Power, en:

<http://www.bcg.com/documents/file39807.pdf>

Fecha de consulta: 15/11/12

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados⁴⁴.

En este sentido, el análisis encaminado al posicionamiento del aguacate mexicano en China, debe utilizar técnicas que le permitan identificar los puntos clave de la empresa, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), las ventajas o los inconvenientes que puedan presentarse al introducir el producto en un nuevo mercado, así como también estudiar el desempeño de los principales competidores que disputaran el nicho del mercado del aguacate.

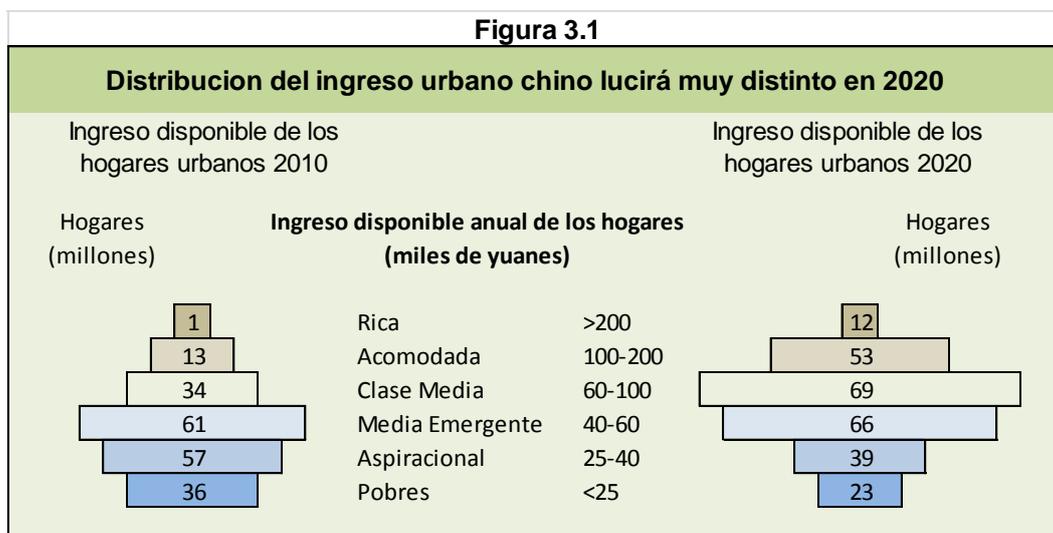
A continuación procederemos a evaluar, con ayuda de diversos estudios realizados por consultoras internacionales, el mercado chino, para descubrir cuál debe ser la estrategia correcta a seguir para introducir el aguacate mexicano tipo Hass en la República Popular de China. Analizaremos al consumidor y al sector aguacatero mexicano y sus oportunidades, a través de la evaluación del consumidor, segmentación del mercado, posicionamiento, el análisis FODA y competidores en el mercado chino.

Evaluación. Como mencionamos en el subtema anterior, las características del mercado chino apuntan hacia un mayor poder adquisitivo y la búsqueda de nuevos productos. El documento de la consultora The Boston Consulting Group ("The Keys to the Kingdom, Unlocking China's Consumer Power", 2010) , nos muestra un análisis prospectivo hacia el año 2020, en el cual se espera que la economía china, a pesar de que será desacelerada y su crecimiento del su PIB caerá del 10% que ha sostenido en los últimos 20 años, a un 5%; incrementará los hogares pertenecientes a la clase media y acomodada, lo cual derivara en un mayor dinamismo de su comercio internacional y mayor demanda de productos de mejor calidad y de importación. La figura 3.2 nos muestra cómo se darán estos movimientos hacia el año 2020 clasificando por

⁴⁴ CEF Marketing XXI, Concepto de marketing estratégico, en: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

Fecha de consulta: 20/11/12

clase pobre, aspiracional, media emergente, clase media, acomodada y rica; correspondiente a la entrada de ingresos por hogar urbano en China.



Fuente: Traducción propia del documento "The Keys to the Kingdom, Unlocking China's Consumer Power", The Boston Consulting Group 2010

Esta evaluación del comportamiento a futuro del ingreso económico de las familias en la República Popular de China, nos alienta a pensar que las oportunidades para el sector del aguacate irán en aumento debido al crecimiento de la clase media y acomodada, que suele exigir productos de mayor calidad, relacionados con aquellos provenientes de mercados extranjeros

Segmentación del mercado. Se puede definir como la identificación de grupos de consumidores con intereses y necesidades similares que pueden ser analizados para colocar un nuevo producto, o renovar uno ya existente, que cumpla con las expectativas para crear fidelidad a la marca y el producto. La consultora internacional "Roland Berger" realizó un estudio en el año 2010 titulado "Brands and Buzz: Understanding How to Reach Today's Chinese Consumers"⁴⁵, en el cual segmenta de la siguiente manera al consumidor chino: Egocéntrico, Hedonista, Maximalista Tradicional, Trabajador Moderno,

⁴⁵ Disponible en: http://www.rolandberger.com/media/publications/2010-07-23-rbpc-pub-Brands_and_Buzz_Reach_Chinese_Consumers.html21017.pdf
Fecha de consulta: 13/11/12

Minimalista, Maximalista Progresivo, Tradicionalista y Conformista. Cada tipo de consumidor o como es llamado en el estudio “arquetipo”, posee rasgos y preferencias de consumo únicas que definirán la manera en que este recibirá un nuevo producto, en nuestro caso, el aguacate. Por ejemplo, podemos observar las diferencias entre el egocentrista que tiene una tendencia a rechazar lo tradicional y a dejarse llevar por la moda y el lujo, y el arquetipo tradicionalista, que prefiere la convivencia en familia, con valores tradicionales y que antepone la calidad y productos con valor a largo plazo en la decisión de compra.

En la Figura 3.2 podemos apreciar las preferencias de cada categoría las cuales son agrupadas en tres niveles: Grandes Consumidores (maximalista progresivo, egocéntrico), Consumidores Medianos (tradicionalistas, hedonistas, trabajadores modernos) y Pequeños Consumidores (conformistas, minimalistas y maximalistas tradicionales).

La consultora identifica que la tendencia del comportamiento del consumidor en China, se inclina a generar consumidores cada vez más inteligentes, que se preocupan más acerca de la marca y la calidad, por lo cual sugiere, que los vendedores deben generar mejores estrategias y métodos de publicidad, incorporando el uso del internet para la promoción de los productos de la empresa.

De igual manera, el estudio de Roland Berguer analiza los conductores de decisión observado que, a pesar de que en general sigue predominando como criterio de compra el costo bajo, las ofertas y las promociones, esta inclinación podría revertirse en años posteriores debido a que muestra a la par una tendencia de los consumidores, a volverse más sofisticados y observar la cualidades de los productos más allá de determinar la compra solo por el precio. También se menciona que la marca y la innovación se encuentran a la alza, por lo cual se debe poner especial énfasis en lanzar al aguacate mexicano respaldado por una marca fuerte de gran calidad y con un diseño moderno que logre atraer a los consumidores chinos.

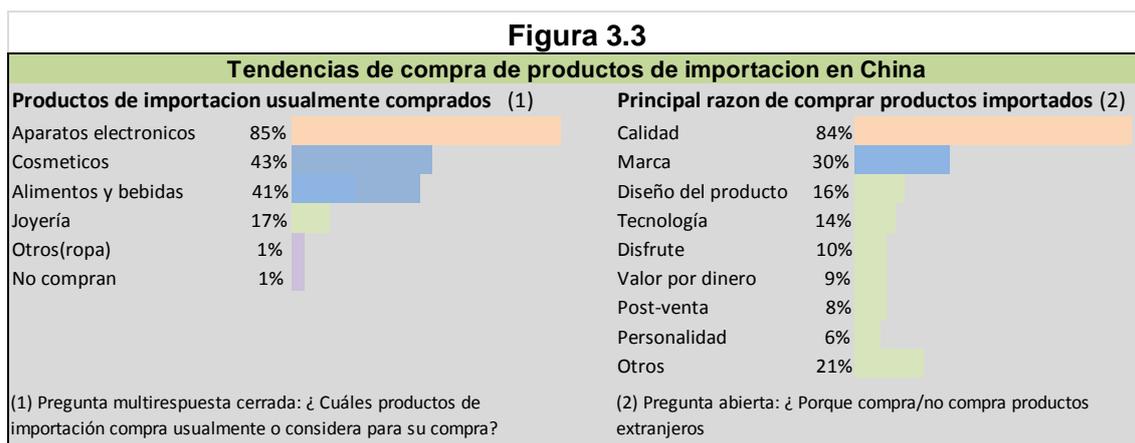
Figura 3.2

Segmentación de perfiles del consumidor chino de Roland Berger				
				
Arquetipo	Egocéntrico	Hedonista	Maximalista Tradicional	Trabajador Moderno
% de la Población China	21%	15%	12%	12%
Rasgos	Rechaza valores tradicionales, adoptan novedad	Buscan diversión y entretenimiento, a la moda	Mantienen valores tradicionales pero buscan diversión y estatus	Serios, profesionales, de alto rendimiento
Preferencias clave de consumo	>Moda >Lujo	>Nuevos canales >Innovación	>Servicio >Valor a largo plazo	>Eficiencia >Rendimiento
				
Arquetipo	Minimalista	Maximalista Progresivo	Tradicionalista	Conformista
% de la Población China	12%	11%	9%	8%
Rasgos	Cauteloso, evitan riesgos, valoran la privacidad y la paz	Rompedores de reglas, se fijan objetivos, extrovertidos	Se centran en la familia, valores tradicionales	Prefieren vida tranquila, adhiere a convenciones sociales
Preferencias clave de consumo	>Precio bajo >Canal tradicional >Sentido práctico	>Nuevos canales >Innovación	>Calidad >Valor a largo plazo >Verde	>Precio bajo >Canal tradicional >Sentido práctico

Fuente: Traducción propia del documento “Brands and Buzz: Understanding How to Reach Today’s Chinese Consumers”, Roland Berger Strategy Consultants 2010

En la tabla de la Figura 3.3 se aprecia la tendencia de la población china al momento de comprar un producto importado y cuáles son las cualidades en las que se fija al momento de adquirir un producto proveniente de otro país. A pesar de que la respuesta más citada en cuanto a la pregunta ¿Cuáles productos de importación compra usualmente o considera para su compra?,

haya sido la referente a los aparatos electrónicos, la industria de los alimentos tiene una importante presencia en la mente del consumidor chino, lo cual es una ventaja para el productor mexicano de aguacate que busque colocar el producto en China. Sin embargo, es de vital importancia tomar en cuenta el gran peso de la calidad y la marca, las cuales suele evaluar el consumidor chino al tomar su decisión de compra.



Fuente: Traducción propia del documento “Brands and Buzz: Understanding How to Reach Today’s Chinese Consumers”, Roland Berger Strategy Consultants 2010

Posicionamiento. El posicionamiento en el mercado es disponer un producto en un lugar claro, distinto y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los competidores⁴⁶. Este punto está estrechamente relacionado con la aplicación correcta del marketing operativo, el cual se divide en producto, precio, plaza o distribución y la promoción o comunicación.

A través del posicionamiento estratégico, la empresa buscara diferenciarse de sus competidores en cuanto los siguientes aspectos:

- **Producto.** Puede ofrecer productos estándar o con características opcionales. Desempeño, estilo y diseño, formatos, envases, uniformidad, durabilidad, confiabilidad o facilidad de reparación.
- **Servicio.** Entrega rápida, servicio de capacitación al cliente, etc.

⁴⁶ Sierra, Miguel, Marketing aplicado a frutas y hortalizas: amenazas y oportunidades, Tarragona: Horticultura, 2002, pág. 50

- Personal. Mediante contratación y capacitación de mejor personal que sus competidores.
- De imagen. Requiere creatividad y un trabajo arduo. Símbolos, logotipos que ofrezcan reconocimiento y diferenciación de la imagen. Estos símbolos se deben comunicar por medio de una publicidad que trasmita la personalidad de la compañía o de la marca.

Fuente: Sierra, Miguel, Marketing aplicado a frutas y hortalizas: amenazas y oportunidades, Tarragona: Horticultura, 2002

FODA. Otro instrumento muy conocido para la realización de diagnósticos estratégicos es el FODA, el cual consiste en realizar un análisis de adentro hacia afuera de la empresa con el propósito de apreciar cuales son los espacios de maniobra que pueden ser ocupados para mejorar el desempeño de la misma. El nombre contiene las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento los cuales son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Un análisis FODA para la exportación de aguacate mexicano al mercado chino quedaría de la siguiente manera:

Figura 3.4	
Análisis FODA: Exportación de Aguacate Mexicano hacia China	
Fortalezas	Oportunidades
Valoración de los productos alimentarios de exportación por encima de los chinos	Adecuación a las características del consumidor chino
Busqueda de diversidad y productos nuevos en el mercado chino	Alianza con sectores estratégicos dentro de la industria alimentaria en China
Disponibilidad de recursos económicos	Alimentación del consumidor chino con tendencias al cuidado de la salud
Aumento del consumo de aguacate a nivel mundial	Altas posibilidades de desarrollo del mercado alimentario
Experiencia en la comercialización del producto hacia diversos mercados	Creación de marca a través de la agrupación de empresas
Alta calidad de exportación	Utilización del aguacate para elaboración de cosméticos y productos insutrializados
Protocolo fitosanitario México-China para exportar aguacate	Aumento del poder adquisitivo de la población en China

Debilidades	Amenazas
Desconocimiento de la marca y del producto	Alta competencia en el mercado de frutas y verduras en China
Ausencia de estrategias comerciales	Incremento del cultivo de aguacate en China
Logística para trasportación del producto	Mal control fitosanitario
Estandarización de la calidad de la cosecha	Elección incorrecta de compradores, intermediarios o distribuidores
Tendencia decreciente del consumo alimentario en términos de volumen	Importación de productos alimentarios diversos

Fuente: Elaboración propia

Conforme a lo analizado con anterioridad, se puede notar que la dirección estratégica de la empresa debe ir encaminada a desarrollar una estrategia de mercado capaz de captar a los consumidores interesados en productos alimenticios de exportación, los cuales han visto incrementado su poder adquisitivo y que se encuentran dispuestos a probar nuevos productos que tengan estándares de calidad altos y que sean benéficos para la salud.

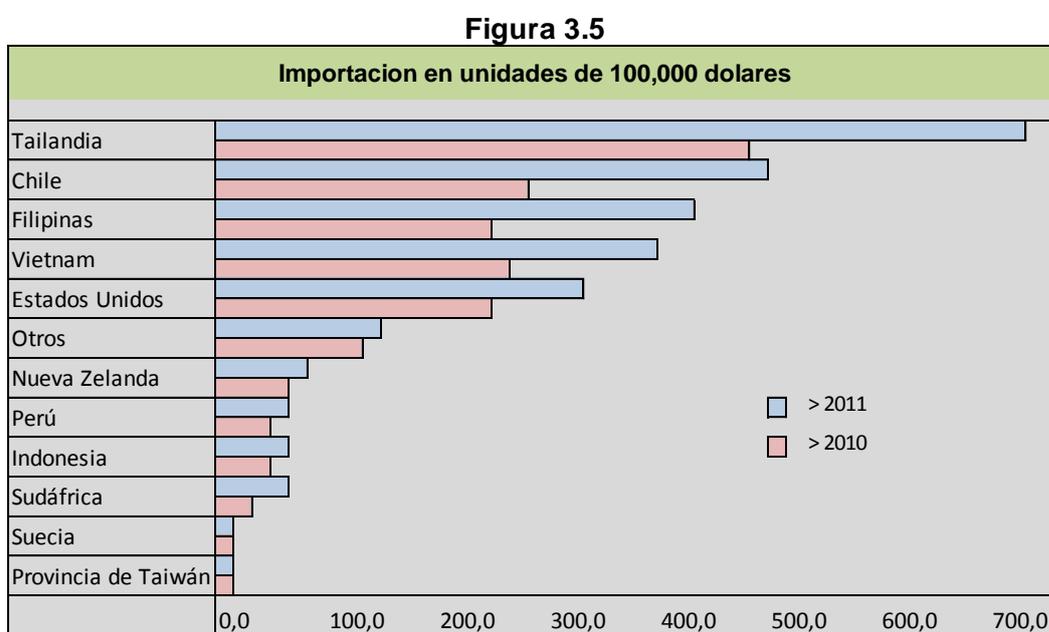
Por otro lado, el análisis advierte acerca del peligro que representa no tener un control fitosanitario de calidad y no tomar precauciones al momento del traslado del aguacate, además de los riesgos que se corren de contactar compradores que no sean fiables y de la competencia con los productos internos y de importación que luchan por la disputa del mercado de frutos en China.

El diagnóstico correcto de los cuatro elementos que conforman el FODA facilitará tomar las decisiones correctas en el momento oportuno facilitando conducir el exportador mexicano al éxito en el mercado asiático de las frutas y verduras.

Competidores en el mercado chino. Observar la competencia es un factor clave para alcanzar el éxito en el mercado meta, el aguacate mexicano se enfrentará no solo a los diferentes exportadores y productores del fruto proveniente de distintos países, sino que también, buscará ganar un lugar dentro de los frutos de exportación y los alimentos procesados.

Debemos tomar en cuenta que la exportación de aguacate a la República Popular de China sigue sin tener un volumen considerable, lo cual dificulta medir el impacto de la entrada del fruto de otros países y como afecta esto al aguacate mexicano, sin embargo, los que han realizado exportaciones hacia esta nación dentro de los últimos 10 años son los siguientes: Estados Unidos, Nueva Zelanda, Chile, Indonesia, Vietnam, Tailandia⁴⁷. Debido a que el aguacate aún no se encuentra posicionado en el mercado chino, se deben identificar cuáles son los frutos que más se importan y cuáles son los países de destino de estos, para observar en qué medida representan una desventaja o rivalizan con el aguacate en el mercado en China.

En la figura 3.5 podemos observar cuales son los países con el mayor nivel de exportaciones de fruta hacia República Popular de China y como ha crecido su desempeño entre los años 2010 y 2011. Tailandia encabeza la lista con un aproximado de 40 millones de dólares en importaciones en 2010, manteniendo el primer lugar hacia 2011 con un crecimiento de más de 25 millones de dólares situándose en casi 70 millones de dólares totales. Desafortunadamente no se registra la estadística de México en la fuente consultada.



Fuente: Produce Marketing Association, 2012

⁴⁷ Consultado en <http://faostat.fao.org/site/535/DesktopDefault.aspx?PageID=535#ancor>
 Fecha de consulta: 25/11/2012

marketing o marketing mix, las famosas cuatro “P” del marketing, que describiremos a continuación, las cuales son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto. Es cualquier cosa que se ofrezca en el mercado, que en este caso será el aguacate. Esta estrategia de marketing analiza los siguientes puntos:

- Niveles. Es la forma en que se piensa el producto para el consumidor, este se divide en nivel básico, que forma la idea de que es lo que en realidad compra el cliente (por ejemplo, se puede decir que la empresa produce aguacate, pero el consumidor compra salud, frescura, ensaladas, alimentos frescos, sabrosos, etc), segundo nivel (formulación del producto real, toma en cuenta en nivel de calidad, características, diseño, nombre de la marca, envasado) y el tercer nivel, el cual se formula para dar beneficios adicionales al consumidor.
- Atributos. Después de definir los beneficios ofrecidos, se comunican y se proporcionan los atributos del producto como calidad (ofrecer el producto como los clientes lo esperan y al nivel de la competencia) y el diseño, que añade valor por medio de la distinción del producto.
- Marca. Hace referencia a un nombre, término o la combinación de estos, cuya función será identificar los productos y servicios de la empresa y diferenciarla de los competidores. Al momento de la creación de la marca se debe analizar con detenimiento la selección de un nombre, un logotipo y grafismos que ayuden al consumidor a identificar con facilidad el producto.

Hay que tomar en cuenta que la marca presentada frente al consumidor final no siempre es formulada por el exportador, las marcas fabricantes como su nombre lo indica, llevan el nombre asignado por la empresa encargada de elaborar el producto, mientras que las marcas distribuidor, son asignadas por la empresa encargada de comprar la mercancía a los proveedores que la importan. Dentro de las marcas distribuidor se encuentran las marcas privadas y los productos sin marca o marca blanca, dentro de las que encontramos las marcas de las tiendas de autoservicio como Wal-Mart con su marca Great Value o en el caso de México, Comercial Mexicana con la marca Golden Hills.

- **Envasado.** Tradicionalmente, como lo revisamos en el apartado 1.3.1 del primer capítulo, el envasado se basaba en los factores de costo y producción y su función principal era contener y proteger el producto, sin embargo, hoy el marketing ha ganado protagonismo en este rubro. Además de permitir comunicar la fecha de caducidad e información nutrimental, el envase desempeña el papel de atraer al cliente y explicar el modo de empleo del producto de forma clara y sencilla para motivar al consumidor a comprarlo, se podría decir que hoy en día el producto se ha vuelto su propio vendedor. En la actualidad existen diferentes materiales como el plástico, el cartón o la madera que logran adaptarse para ofrecer un atractivo al mismo tiempo que protegen el fruto, la utilización de mallas o bolsas contribuyen a una mayor garantía de higiene, mientras que la utilización de madera, suele ser percibida como una imagen de producción ecológica amigable con el medio ambiente.
- **Etiquetado.** Las etiquetas son el medio para comunicar la información básica del producto, contienen generalmente el tipo de producto, la marca, la variedad del fruto, el origen, el calibre, la fecha de caducidad, la información nutricional y los códigos de barra. Es importante considerar las dimensiones de la etiqueta ya que una etiqueta demasiado pequeña será imposible de leer y una demasiado grande resultara poco estética.

Fuente: Elaboración propia con base en Sierra, Miguel, Marketing aplicado a frutas y hortalizas: amenazas y oportunidades, Tarragona: Horticultura, 2002

Precio. Los precios comunmente son definidos a partir de tres parametros principales, los costos determinados por aquellos fijos y variables y en función de las unidades estimadas de venta, la competencia y los consumidores investigando que tanto está dispuesto a pagar por el producto, para designar de esta manera, un precio que concuerde con las exigencias del mercado.

En la determinación del precio de productos nuevos o poco conocidos, como es el caso del aguacate Hass mexicano en el mercado chino, generalmente las empresas se guían por dos estrategias denominadas “penetración de mercado” y “penetración por capas”. La penetración de mercado sugiere determinar un

precio bajo inicial con el fin de penetrar rápidamente el mercado, generando costos de distribución y producción más bajos a medida que aumenta el volumen de ventas, mientras que la penetración por capas propone exactamente lo contrario, sugiriendo cobrar precios elevados dirigiéndose a los segmentos con mayor poder adquisitivo, y paulatinamente, ir ampliando su mercado a los demás sectores económicos.

Comunicación o promoción. La publicidad cumple con el objetivo de dar a conocer el producto para que las ventas de este aumenten, en función del público dentro de mercado meta y de los propósitos de la empresa se determina el mensaje. Dentro de este punto analizaremos la publicidad en el punto de venta o PLV, las campañas, las animaciones, las promociones, las ferias de alimentos.

- Publicidad en el punto de venta. Por lo general, las campañas publicitarias de frutas y hortalizas se realizan en las tiendas y puntos de venta, siendo esta la manera más económica para proporcionar información básica del producto y promocionar su consumo a través de consejos de preparación y conservación. La decoración y equipamiento mobiliario del punto de venta es también un respaldo que sirve para llamar la atención del consumidor y provocar el interés en el producto a vender.
- Campañas. Se refiere al aprovechamiento que puede obtener el producto en venta, en nuestro caso el aguacate, al momento de coordinar las campañas junto con organismos y/o empresas que promuevan el consumo de frutas y hortalizas a través de distintos tipos de mensajes, encaminados al incremento en la venta generalizada de este sector alimenticio.
- Animaciones. Rompen la monotonía en los puntos de venta ofreciendo actividades que incluyen operaciones de estimulación conducidas bajo diferentes formas, juegos, o concursos, dinamizando la promoción y las ventas del producto.
- Promociones. Tienen como objetivo empujar las ventas provocando un aumento inmediato de estas. Para la promoción de lanzamiento, es decir, aquellas que ofrecen productos nuevos como el aguacate en el

Las principales frutas de importación que se han colocado en el mercado chino y su crecimiento dentro del periodo 2010-2011, las podemos observar en la Figura 3.6, encabezada por el plátano, la uva y el longan⁴⁸. Llama la atención en crecimiento de más del 1000% en la importación de pera, el cual incrementó drásticamente debido a un acuerdo firmado en 2010 para introducir pera belga en el mercado chino.

A partir de lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de estudiar más a fondo cuales son las empresas mejor posicionadas en la mente de consumidor y en que volumen están introduciendo el aguacate tipo Hass a China. La falta de estudios de mercado que muestren este tipo de información específica hace más difícil la planeación de una estrategia de mercado integral para colocar el aguacate mexicano tipo Hass en el mercado meta.

Figura 3.6

Principales Frutas Importadas en China 2011						
Fruta	Valor	Crecimiento %	Fruta	Valor	Crecimiento %	
1 Platano	40.1	62.6	11 Melón	4.9	39.1	
2 Uva	32.4	71	12 Piña	2.6	105.4	
3 Longan	31.4	62.7	13 Pomelo	1.3	60.7	
4 Durian	23.4	56.6	14 Lichi	1.2	-1.3	
5 Pitaya	19.9	89.1	15 Limón y lima	1	2.8	
6 Cereza	17.8	100.3	16 Mango	0.9	18	
7 Manzana	11.6	52.4	17 Rambután	0.2	-85.6	
8 Naranja	10.9	41.7	18 Pawpaw	0.1	14.7	
9 Kiwi	8.2	82.9	19 Pera	0.1	1288.2	
10 Ciruela	5.8	84.6	20 Otros	38.7	76.6	

Valores expresados en 10 millones de dolares

Fuente: Produce Marketing Association, 2012

3.3.3 Marketing operativo: las cuatro “P” aplicadas al aguacate

El marketing operativo se refiere a las actividades de organización y desciones tácticas encaminadas a ejecutar las estrategias adecuadas para dar a conocer las características particulares del producto ofrecido. En resumen, se encarga de elaborar y efectuar el plan de trabajo de la empresa aplicando la mezcla de

⁴⁸ Es una de las frutas más conocidas de China, es muy parecida al lichi, tiene una cascara lisa y un color entre amarillento y marrón claro.

mercado chino, se debe enfocar en hacer describir el producto, la información y la localización debe ser más importante incluso que el precio de lanzamiento

- Ferias. Es un instrumento de comunicación comúnmente ocupado para la promoción de alimentos y bebidas, permite recabar opiniones, obtener ideas y ayudar a conocer mejor el mercado y el comportamiento de los consumidores. Existen gran variedad de ferias en el mercado Chino, siendo las más importantes la FHC China (Fair Exhibition of Food, Drink, Hospitality, Foodservice, Bakery & Retail Industries), SIAL China, The China Expo International Food & Beverage Fair y la FIC (Food Ingredients China), entre otras⁴⁹.

Fuente: Elaboración propia con base en Sierra, Miguel, Marketing aplicado a frutas y hortalizas: amenazas y oportunidades, Tarragona: Horticultura, 2002

Distribución o Plaza. Es una herramienta de la mercadotecnia utilizada para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos. La distribución de las plazas se clasifica fundamentalmente en cuatro canales los cuales son: Canal Directo, Canal Detallista o Minorista, Canal Mayorista y Canal Agente/Broker.

Cada tipo de canal posee una línea de distribución distinta que permitirá tener un manejo adecuado del producto en el mercado en el que este se quiere colocar, entre más intermediarios existan en medio del consumidor final y el productor, las ganancias se verán reducidas, sin embargo, si existen mayor número de intermediarios, el productor tendrá menos responsabilidad sobre los aspectos logísticos del fruto. En la Figura 3.7 podemos observar la distribución del intercambio en cada uno de los canales y los intermediarios para llegar al consumidor final.

⁴⁹ Actualmente existen varios sitios electrónicos que proporcionan información acerca de las distintas ferias gastronómicas alrededor del mundo dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

<http://www.infoaserca.gob.mx/mexbest/>

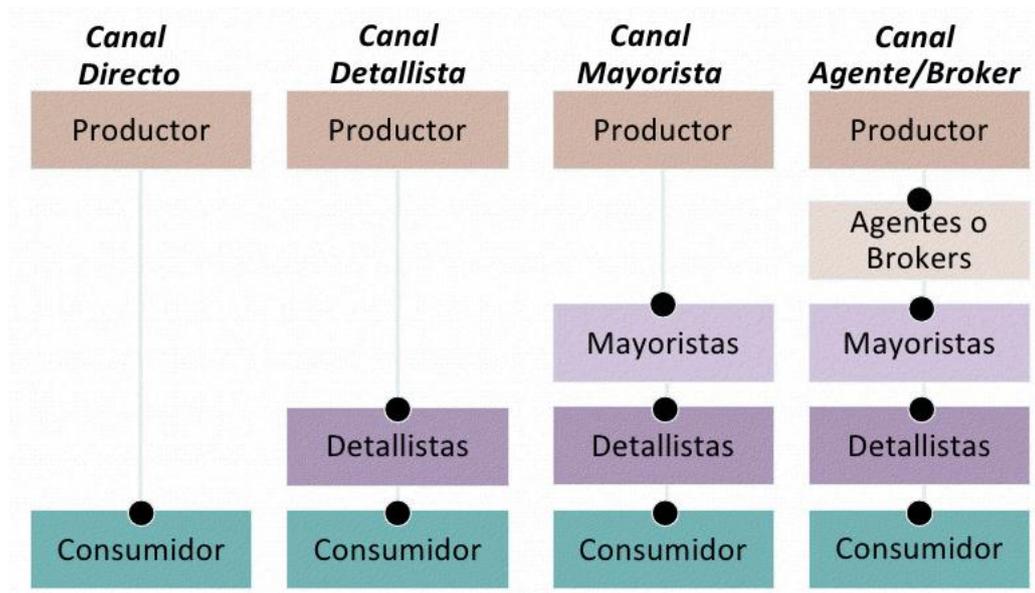
[http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Ferias con Pabellon Nacional](http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Ferias_con_Pabellon_Nacional)

<http://www.feriasalimentarias.com/>

<http://www.portalferias.com>

<http://www.nferias.com/alimentacion/>

Figura 3.7



Fuente: Elaboración propia con datos de Produce Marketing Association, 2012

Actualmente existen canales nuevos poco explorados pero que empiezan a tener cierto protagonismo, como los restaurantes y hoteles, el catering, las ventas por internet e incluso la ventas por televisión (productos de venta exclusivamente en programas cortos de televisión), los cuales deben ser tomados en cuenta para aprovechar las ventajas que puedan representar para la colocación del aguacate en el mercado chino.

3.3.4 Técnicas de merchandising para acercar el aguacate al consumidor chino.

El merchandising, también conocido como micro-mercadotecnia, hace referencia a todas las acciones que buscan acercar los productos al consumidor tanto física como psicológicamente teniendo como objetivo aumentar la rentabilidad⁵⁰ en el punto de venta. Sus objetivos principales serán llamar la atención del consumidor, dirigir al cliente hacia el producto y facilitar la acción de compra. Miguel Sierra Pereiro, clasifica dentro del libro "Marketing

⁵⁰ Capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

Aplicado a Frutas y Hortalizas”, las técnicas de merchandising de la siguiente manera:

- Organizar la oferta. Se centra en dividir los productos en gamas para que el consumidor lo identifique con facilidad, por ejemplo, la gama de frutas exóticas, que se proyecta como algo nuevo o de importación
- Elección de cantidades y calidades. Se refiere a la organización del fruto dependiendo sus cualidades como ciclo de vida o estación de año.
- Técnicas de implantación. Determina la organización espacial del fruto, observa la circulación de cliente dentro de la tienda, la identificación de puntos cálidos y fríos para la venta del producto y la repartición lineal.
- Seducción del cliente. Se ocupa de hacer que los productos ofrecidos sean vistos, incluyendo la altura y la colocación de estos, de facilitar la accesibilidad, y mantener la circulación del cliente para permitir un máximo confort en la compra y la visualización óptima del surtido.
- Técnicas de presentación. Analiza el colocado de los productos y las técnicas de presentación como mostrar el producto en las cajas de origen, la venta granel y la colocación ordenada para que influyeran de manera directa el comportamiento de compra del consumidor y los productos sean más atractivos para este.
- Acondicionamiento del punto de venta. Se relaciona con el confort de la compra, la limpieza y el mobiliario del lugar de venta, la decoración y la iluminación y los accesorios de venta como pancartas, posters y bolsas.

Fuente: Elaboración propia con base en Sierra, Miguel, Marketing aplicado a frutas y hortalizas: amenazas y oportunidades, Tarragona: Horticultura, 2002

Una buena aplicación del merchandising ayudará a colocar con mayor facilidad el aguacate Hass mexicano en China y le permitirá al consumidor tener presente la existencia de un producto de calidad que puede encontrar en sus principales centros de abastecimiento de frutas y verduras. Su aplicación deberá ser una práctica conjunta entre el productor y el vendedor para incrementar las ventas y dinamizar la exportación del aguacate mexicano hacia la República Popular de China.

Capítulo 4. Proyecto de expansión para la industria del aguacate Hass mexicano: China como mercado meta

A través del estudio de los diferentes factores que intervienen tanto en la cadena productiva, la comercialización y la creación de la estrategia de marketing; hemos concluido con este cuarto capítulo, el cual tiene por objetivo explicar los temas fundamentales que deben ser desarrollados para potenciar la industria del aguacate en México, mostrando de esta manera, el camino a los nuevos emprendedores para colocar con éxito este producto en la República Popular de China.

En los apartados de ese último capítulo, plasmaremos los objetivos para maximizar la producción y la exportación del aguacate Hass mexicano, abordando diferentes perspectivas, dentro de las que se incluye el uso de tecnología y la tecnificación de la producción, los alcances y carencias de la infraestructura en México y de los apoyos gubernamentales, la planeación administrativa y la correcta aplicación de las estrategias enfocadas a la conquista del mercado chino.

4.1 Desarrollo productivo y manejo de tecnología de punta

Dentro de los primeros dos capítulos, abordamos diversos temas relacionados con el proceso productivo del aguacate, así como también de la industrialización y las zonas productivas a nivel nacional y mundial. A través de la revisión de los aspectos mencionados, hemos concluido que existe la posibilidad real de incrementar la producción y la industrialización del aguacate, sin embargo, es necesario un funcionamiento idóneo de las plantaciones de aguacate y la correcta aplicación de la tecnología, para lograr este objetivo.

Entre uno de los aspectos a desarrollar, se encuentra el rendimiento por hectárea en los cultivos de aguacate en las entidades federativas de México, principalmente en Michoacán, donde se encuentra la franja aguacatera y se cosecha más de 85% de la producción nacional. Dentro de los Estados productores de aguacate en México, Yucatán tuvo el rendimiento más alto,

llegando a cosechar 22.3ton/Ha en 2010, mientras que Michoacán tuvo un máximo de 9.2ton/Ha (ver figura 2.1 en el capítulo dos).

Es importante tomar en cuenta que el rendimiento por hectárea está sujeto a las cualidades agroecológicas, las cuales son determinantes para que el cultivo del aguacate prospere.

Juan José Alcántar Rollico explica el fenómeno del bajo rendimiento en Michoacán argumentando que “la baja fertilidad se debe a los suelos derivados de cenizas volcánicas en los cuales se desarrolla más de 85% de los huertos de aguacate”⁵¹ y que estos deben ser compensados con el uso constante y sistemático de fertilizantes químicos y orgánicos, para proveer los nutrimentos esenciales para el frutal.

De igual manera, la explicación del bajo rendimiento en Michoacán se relaciona con la escasez de agua en la región y la topografía accidentada que no permite el desarrollo de grandes obras de infraestructura de riego superficial. La disponibilidad de este recurso natural en las distintas regiones productoras del Estado “puede significar la diferencia entre la obtención de 6 ton/ha de fruta y el ascenso a 12 ton/ha o incluso más”⁵².

Otra explicación de las posibles causas de bajos rendimientos de aguacate en México y en varias áreas productoras del mundo, es que la mayoría de la producción está basada en cultivares comunes, los cuales tienen un bajo nivel de domesticación. Es necesario tecnificar la producción aguacatera en los distintos Estados productores de México, teniendo como meta elevar el rendimiento nacional e incrementar la producción sin deteriorar la calidad del producto.

Se debe poner énfasis en el estudio de la administración agropecuaria como una herramienta capaz de proporcionar información acerca de las características de los suelos, incluyendo los macronutrientes⁵³, los

⁵¹ Coria, Víctor Manuel, Tecnología para la Producción de Aguacate en México, Libro Técnico Num.8, SAGARPA – INIFAP, segunda edición, Uruapan Michoacán, México, 2009, p. 17

⁵² *Ibíd.*, p. 21.

⁵³ Son aquellos nutrientes que suministran la mayor parte de la energía metabólica del organismo. Los elementos químicos consumidos en grandes cantidades por las plantas son el carbono, el hidrógeno y el oxígeno, en menor medida se consume nitrógeno, fósforo, potasio, calcio, magnesio y azufre.

micronutrientes⁵⁴ y las cantidades necesarias para el desarrollo ideal del aguacate; la correcta aplicación de fertilizantes que no dañen el producto, el control de la maleza⁵⁵ , el manejo de plagas⁵⁶, el establecimiento de calendarios y métodos de riego, la distribución espacial y el correcto aprovechamiento de los recursos ambientales disponibles por Estado para lograr mejorar la calidad del producto y la eficiencia del rendimiento.

A la par de lo anterior, se debe abordar el uso de tecnología que facilite llevar a cabo los procesos de producción y distribución. El productor mexicano presenta deficiencias de orden tecnológico en el manejo poscosecha, en el cual “se presentan más del 40% de las pérdidas del producto”⁵⁷ debido a las inadecuadas labores cosecha y poscosecha del fruto derivadas de fallas en los procesos de recolección, selección, clasificación, empaque y embalaje.

Las tecnologías de manejo poscosecha utilizadas, se basan en el estudio de los factores relacionados con el deterioro del producto, su comportamiento fisiológico, las técnicas de almacenamiento y las estrategias para retardar su envejecimiento. Los avances científicos hoy en día, han logrado crear protocolos para procesar y conservar productos dando mayor valor agregado, técnicas como la comercialización en mitades de aguacate, guacamole, pulpa y aceite de aguacate, presentan una gama de posibilidades para los productores mexicanos que tengan como meta exportar su producto y expandir su mercado.

Resulta indispensable para el desarrollo de la industria aguacatera mexicana con fines de exportación y de transformación, contar con un sistema de producción, procesamiento y comercialización capaz de competir y cumplir con la calidad del mercado mundial, y que a su vez, este soportado en una base tecnológica fuerte y adecuada a las necesidades del productor mexicano.

⁵⁴ Sustancias que las plantas consumen en pequeñas dosis pero que son indispensables para los diferentes procesos metabólicos de los organismos vivos. Dentro de estos elementos se encuentra el hierro, el zinc, el manganeso, el boro, el cobre, el molibdeno y el cloro

⁵⁵ El control de arvenses o mala hierba es una de las prácticas más costosas, pues representa entre el 20 al 30% de los costos en mano de obra (Tamayo, Alvaro, Tecnología Para el Cultivo de Aguacate, Ed. Corpoica, Colombia, 2008, p. 107).

⁵⁶ En las plantaciones comerciales que existen actualmente en todo el país, más del 23% de los insumos que requiere este frutal se destinan al control de plagas y enfermedades (Coria, Víctor Manuel, Tecnología para la Producción de Aguacate en México, Libro Técnico Num.8, SAGARPA – INIFAP, segunda edición, Uruapan Michoacán, México, 2009, p. 93).

⁵⁷ Sandoval Aldana, A, Postcosecha y Transformación del Aguacate, Corpica, Colombia, 2010, p. 6.

4.2 Misiones conjuntas entre el gobierno productor: Necesidades para mejorar la producción y fomentar la exportación del aguacate en México

Muchos son los factores que afectan la producción y comercialización del aguacate mexicano, la escasez de recursos financieros y la falta de oportunidades provoca el abandono del campo y la migración a ciudades o al extranjero. En respuesta a este problema, el gobierno de México cuenta con diversos programas de apoyo al productor y regulaciones al comercio exterior que incentivan y facilitan el desarrollo agrario y la exportación del fruto, sin embargo, ¿Qué tan efectivos han resultado este tipo de proyectos?

La estrategia del gobierno mexicano no puede partir de la simple promoción de las exportaciones incluyente y superficial de todos los sectores económicos, sino de un verdadero fomento a la industria aguacatera y el respaldo a los micronegocios y emprendedores en el sector agrario para que estos logren un crecimiento que les permita expandir sus empresas y considerar el mercado internacional como una opción estratégica para su desarrollo, contando con el respaldo de una política bien aplicada que permita el desarrollo del campo.

Se repite constantemente la ausencia de mecanismos de medición que permitan conocer si las acciones que se realizan son efectivas; la inexistencia o inexactitud de cifras de población objetivo limita la focalización de subsidios e incluso hay carencia de diagnósticos previos sobre determinada problemática, con el fin de contar con un panorama que permita eficacia en la planeación⁵⁸.

Es necesario que el panorama de estas instancias de fomento al campo dirigidas por el Sector Público, transparenten y permitan efectuar, mediante sus propios datos, una evaluación específica y una autocrítica que permita atender los errores y aciertos para su mayor eficiencia y eleve su desempeño.

De igual forma, el campo mexicano requiere de una mayor desregulación de los trámites para la exportación y de aumentos considerables de la inversión pública y privada en servicios de apoyo que promuevan el avance técnico, la intensificación del proceso productivo y la productividad, así como también una

⁵⁸ Periódico el Universal, Detectan fallas de origen en los programas sociales, en: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/178182.html>
Fecha de consulta: 14/01/2013

reforma de las instituciones del Estado relacionadas con el sector, para que ejerzan los recursos con eficiencia y con mayor compromiso social.

El gobierno de México enfrenta serios problemas de transparencia y corrupción, los cuales terminan afectando a los sectores productivos dependientes del apoyo del Estado para su mejor desempeño, lamentablemente, estas dolencias se vienen reproduciendo desde hace bastantes años y su saneamiento requiere de diversos factores que, hasta el día de hoy, parecen no estar cercanos a cambiar.

4.3 Diseño de la estrategia de exportación: Administración, logística, operación, y marketing aplicado a la exportación de aguacate hacia China.

Muchas empresas comienzan a exportar por accidente y no porque se lo hayan propuesto como parte de un plan o una meta diseñada conforme a la situación de particular de cada empresa, lo cual trae como consecuencia, diferentes problemas y generación de imprevistos que dificultan el éxito de esta actividad. Por esta razón es que debe priorizarse la elaboración de una detalla estrategia de exportación ajustada a las capacidades y objetivos de la empresa que concorde con la estrategia general de la misma

Una estrategia define las perspectivas y herramientas que los gerentes usan para evaluar la situación actual de la empresa, identifica el rumbo que la empresa debe seguir y determina como llegara ahí la empresa.⁵⁹

Como logramos observar en los capítulos anteriores, la exportación es un proceso complejo que se compone de diversos factores, que van desde aquellos relacionados con la producción y preparación de la mercancía para exportar, hasta los medios para transportarlos y la investigación mercadotécnica del mercado meta; por lo tanto, nuestra estrategia para la colocación de aguacate en el mercado chino deberá evaluar las demandas que generará la exportación sobre los recursos disponibles, sobre la administración

⁵⁹ Daniels, John D., Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones, Ed. Pearson Educación, México, 2010, p. 414.

gerencial y la ocupación de personal, sobre la capacidad total de la producción y sobre el financiamiento y como se pueden satisfacer estas necesidades.

John Daniels sostiene en el libro “Negocios Internacionales: ambientes y operaciones” que dentro de las distintas visiones para evaluar la situación de las empresas e identificar el rumbo que estas deben seguir, todas culminan haciendo referencia al principio fundamental de la estrategia: “crear valor”⁶⁰.

Michael Eugene Porter, profesor en Harvard Business School, diseñó una herramienta conocida como “Cadena de Valor”, la cual representa un marco claro que permite descomponer la idea general de crear valor, en una serie de actividades diferentes que la empresa lleva a cabo con este fin.

Las actividades en los agronegocios, las cuales nos ayudarán a situar las actividades de las empresas productoras de aguacate mexicano, se clasifican en actividades primarias, de apoyo, básicas y estratégicas; siendo definidas de la siguiente forma:

- Actividades primarias. Son las relacionadas con la creación física del producto, con su venta y transferencia al comprador, así como con la asistencia postventa: logística interna y operaciones, logística externa, mercadotecnia, ventas y servicios
- Actividades de apoyo. Son aquellas que sustentan y apoyan a las actividades primarias. Cumplen con las funciones de abastecimiento (compra de insumos) y de gestión de información e infraestructura para el agronegocio.
- Actividades básicas. Comprenden la administración de los recursos humanos, las actividades tecnológicas y la gestión de calidad.
- Actividades estratégicas. Se refieren a la administración integral de los aspectos tecnológicos, organizacionales y gerenciales, o sea, la gestión tecnológica, de la organización y de la gerencia general, los cuales influyen en todas y cada una de las actividades del agronegocio.

Fuente: Guerra, Guillermo, El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI, IICA, San José, C.R, 2002, p. 103.

⁶⁰ *Ibíd.*, p. 415.

Figura 4.1

Cadena de Valor Aplicada a la Industria Aguacatera Mexicana en General	
Actividades primarias	Actividades de apoyo
Logística interna	Infraestructura y abastecimiento
Manejo de la oferta Negociaciones con proveedor Asistencia técnica al proveedor Transporte Recepción, almacenamiento Control de calidad Control de inventarios	Insumos y materiales complementarios Agua, electricidad, combustible Mantenimiento de las instalaciones Higiene, seguridad Manejo de desechos
Operaciones	Gestión de la tecnología
Clasificación Lavado Pesado, empaque, etiquetado Control de temperatura Control de calidad	Investigación y desarrollo de productos procesados Investigación y adaptamiento a nuevas tecnologías Evaluación del nivel tecnológico
Logística externa	Gestión de Calidad
Almacenamiento Manejo de inventarios Programación de entregas Servicio al cliente	Normas de higiene Control de calidad NOM y NMX Control estadístico Revisión de producto para exportación
Mercadeo	Administración y control
Proyección de demanda futura Negociación de contratos Selección de canales de distribución Visitas a clientes	Horario, asistencia y disciplina Sistema de información Control de inventarios
	Gestión financiera
	Sistema de información financiera Control financiero Control de costos de producción
	Recursos humanos
	Programación de los requerimientos Contratación y capacitación de personal
	Gestión de la organización
	Planificación estratégica Fijación de políticas Coordinación Busqueda de asesoría externa Evaluación y retroalimentación

Fuente: Elaboración propia con base en Guillermo Guerra, El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI, IICA, San José, C.R, 2002, p. 103.

En la figura 4.1 podemos observar la distribución de actividades en general de las empresas aguacateras mexicanas, logrando analizar el rol que cumple cada generador de valor de la empresa, formando de esta manera, la cadena

de valor, que a su vez, es influenciada por las cadenas de valor de los proveedores y por los canales de comercialización.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar las actividades competitivas cruciales a lo largo de la cadena de valor haciéndolo mejor que sus competidores.

En resumen, analizando cada rol dentro de la cadena de valor, se podrán detectar deficiencias de procesos operativos y administrativos que no fueron identificados ni solucionados adecuadamente y su efecto negativo sobre los resultados de la empresa, los cuales muchas veces se subestiman en relación al incremento en ventas y utilidades en el mercado nacional. Las condiciones en la economía mundial y en específico, del mercado meta, son cambiantes, por lo cual, los productores de aguacate en México deben explotar todas las opciones para generar una ventaja que les permita colocar el producto con menos riesgo en la República Popular de China.

Una frase que se escucha con frecuencia en la discusiones entre productores y agentes agropecuarios es” *la llave del éxito en la empresa es la administración, o la administración hace la diferencia*”.⁶¹

La eficacia con que una empresa diseña y administra su cadena de valor, determina su competitividad, por tanto, centrar el análisis y tomar las decisiones con base en la progresión ordenada de actividades de la cadena de valor, permitiría formular estrategias rentables y coordinar las operaciones de la empresa para que estas incrementen el valor del aguacate.

Los productores mexicanos necesitan adoptar un enfoque empresarial formando compañías de alto nivel y competitividad, capaces de exportar productos de gran calidad, que satisfagan a los clientes y que logren posicionarse en la mente del consumidor, desarrollando una logística interna idónea para llevar al éxito a sus empresas.

⁶¹ Guerra, Guillermo, El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI, IICA, San José, C.R., 2002, p. 9.

Conclusiones

Durante el desarrollo del presente trabajo, hemos revisado los distintos aspectos que engloban el reto de colocar el aguacate mexicano Hass en la República Popular de China, explicando de manera concisa y resumida, los diferentes puntos o etapas que forman parte de la cadena de actividades que logran hacer viable este planteamiento.

La idea de competir en el mercado internacional, que se rige por una competencia no perfecta, crea el potencial para que una empresa convierta una estrategia innovadora en competitividad superior y logre tener éxito colocando su producto en cualquiera que sea su mercado meta.

Es de destacar el aspecto multidisciplinario que llevó consigo el desarrollo de este documento, en el cual pudimos observar, que se requiere un esfuerzo conjunto para impulsar un proyecto de tal magnitud.

Los productores de aguacate en México requieren tecnificar la producción como parte de un plan que permita desarrollar productos de primer nivel, con un rendimiento mayor por hectárea, apoyándose con expertos en desarrollo agropecuario, para lograr solidificar una empresa fuerte que pueda cumplir con las exigencias del mercado chino y que tenga la capacidad de satisfacer las demandas de los clientes en el exterior sin descuidar el mercado nacional.

La unión de productores y empacadoras en el Estado de Michoacán es un ejemplo que debe reproducirse en los demás municipios de la República Mexicana que desean abrirse paso a la comercialización del producto, sin embargo, se requiere un esfuerzo conjunto con el gobierno mexicano para poner en marcha planes de desarrollo que sirvan más para un real crecimiento de la industria del aguacate en el país y no como proyectos asistencialistas que desvirtúan los propósitos de los programas de apoyo al productor.

El campo mexicano dedicado al cultivo de aguacate, sigue siendo un área vulnerable, que se ve afectada por situaciones climatológicas, por la escasez de recursos, por los precios de los insumos y por la inflación; y que depende en gran medida del Estado para su desarrollo, es por eso, que además de los programas gubernamentales ya existentes, se podría pensar en impulsar la

creación de un programa de mejoramiento, conservación y rehabilitación de la infraestructura carretera en aras de facilitar la transportación del producto a los puertos de salida, la creación de programas de capacitación sobre el manejo integral del cultivo de aguacate y la poscosecha, la implantación de un programa de levantamiento y verificación de productores para mantener control de los apoyos brindados y los resultados, la elaboración de estudios de áreas con potencial en cada uno de los Estados productores y, ¿Por qué no? Pensar en obtener la denominación de origen del aguacate michoacano y el manejo de una marca colectiva.

Las tendencias globales de competitividad, desarrollo tecnológico y el auge de la mercadotecnia, representan factores clave de análisis para aquellos emprendedores aguacateros mexicanos que quieran exportar el fruto hacia China. Es preciso incluir estos temas dentro de las metas de las compañías exportadoras de aguacate para lograr posicionarse como un competidor en el mercado internacional que logre sortear las dificultades propias de la competencia en el ámbito alimenticio.

Si bien, no se puede tener tanto control del marketing, porque el exportador está lejos del consumidor final y, con frecuencia, debe tratar con distribuidores independientes en el extranjero que controlan muchas de las funciones de marketing, el productor tiene la obligación de desarrollar los aspectos clave de esta actividad para averiguar las necesidades y deseos del consumidor chino y adaptarse al mercado, mejorando constantemente y ofreciendo, más que un fruto, un producto que resulte atractivo a la venta y que reúna las características para satisfacer a las expectativas de los clientes asiáticos.

A la par de lo anterior, los productores mexicanos deben tomar consciencia de que la actividad exportadora requiere un enfoque empresarial y que necesitan de una administración de primer nivel que participe activamente en la elaboración de la estrategia exportadora que identifique el camino a seguir y las metas a alcanzar.

Dentro de los cuatro capítulos contenidos en este estudio, hemos plasmado las ideas generales para que, tanto productores, empresas aguacateras y prestadores de servicios de comercialización y administración de proyectos de

desarrollo agropecuario, cuenten con un material que coadyuve en la toma de decisiones para formular la estrategia correcta y lograr tener éxito en el mercado chino.

Es presente trabajo cumple con la intención de informar y asesorar a los emprendedores enfocados al comercio internacional, expandiendo la visión del lector y fomentando el pensamiento independiente, con el propósito de estimular las exportaciones de aguacate mexicano tipo Hass hacia la República Popular de China

Referencias Bibliográficas:

Libros:

- Arenas, Narciso, El Marketing de las Cooperativas Agrarias: Claves para la Competitividad de la Empresa Agraria, CIRIEC, Valencia, 1999. 300 p.
- Calva, José Luis, Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesquero, H. Cámara de Diputados LX Legislatura, México, 2007, 382 p.
- Carbaugh, Robert, Economía Internacional, Ed. Engage Learning, México, 2009, 562 p.
- Coldentey, Pedro, Marketing Agrario, Ed. Mundi-Prensa, Madrid, 1987, 212 p.
- Coria, Víctor Manuel, Tecnología para la Producción de Aguacate en México, Libro Técnico Num.8, SAGARPA – INIFAP, segunda edición, Uruapan Michoacán, México, 2009, 178 p.
- Daniels, John D., Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones, Ed. Pearson Educación, México, 2004, 752 p.
- Devlin, Robert, El impacto de China: Oportunidades y Retos para América Latina y El Caribe, Harvard University Press Press, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Washington D.C., 2007, 280 p.
- Dussel, Enrique, Hacia un Dialogo entre México y China: Dos y Tres Décadas de Cambios Socioeconómicos, Senado de la Republica, LXI Legislatura, México D.F, 2010, 500 p.

- Dussel, Enrique, 40 Años de Relación entre México y China: Acuerdos, Desencuentros y Futuro, UNAM, Facultad de Economía, México, 2012, 436 p.
- Estrada, José Luis, China en el siglo XXI: Economía, Política y Sociedad de una Potencia Emergente, UAM Iztapalapa, Ed. Porrúa, México, 2006, 457 p.
- Gómez, Alma Alicia, Producción de Aguacate Hass para Exportación, Universidad Autónoma de Chapingo, Ed. Itaca, México, 2000, 122 p.
- Guerra, Guillermo, El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI, IICA, San José, C.R, 2002, 509 p.
- Kohls, Richard Louis, Marketing of Agricultural Products, , Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, 560 p.
- Méndez, José Silvestre, La Economía en la Empresa, Ed. McGraw Hill, México, tercera edición, 2007, 434 p.
- Robbins Stephen, Administración: octava edición, Ed. Pearson, octava edición, 2005, 640 p.
- Rodríguez, Florencio, El aguacate, Ed. AGT Editor, México, 1982, 167 p.
- Sandoval Aldana, A, Postcosecha y Transformación del Aguacate, Corpica, Colombia, 2010, 105 p.
- Sierra, Miguel, Marketing aplicado a frutas y hortalizas: amenazas y oportunidades, Tarragona: Horticultura, 2002, 195 p.
- Tamayo, Álvaro, Tecnología Para el Cultivo de Aguacate, Ed. Corpoica, Colombia, 2008, 241 p.

Tesis:

- Bautista Montiel, Carolina, La exportación de chile jalapeño en salsa de soya, un producto mexicano en China, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, México, 2007, 159 p.
- Salcedo Garrido, Iram, Evolución y perspectivas de la agricultura mexicana: la tecnología, modernización, desarrollo de la productividad y la competitividad en el contexto de la apertura comercial y la integración económica, UNAM, Facultad de Economía, México, 2010, 142 p.
- Salgado Vigna, Liliana, Perspectiva de comercialización del aguacate Hass mexicano en el mercado francés, UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, México, 2011, 215 p.

Otros documentos:

- Brands and Buzz: Understanding How to Reach Today's Chinese Consumers, Roland Berguer Strategy Consultants, 2010, 33 p.
- China Business Guide, UK Trade & Investment, third edition, 2011, 100 p.
- Guía Básica del Exportador, BANCOMEXT, doceava edición, México, 2005, 298 p.
- Guía Práctica para la elaboración de un convenio o contrato de exportación de productos perecederos, BANCOMEXT, tercera edición, México, 2005, 28 p.
- Guía práctica para exportar, Secretaria de Economía, México, 2010, 27p.

- The Keys to the Kingdom, Unlocking China`s Consumer Power, The Boston Consulting Group, 2010, 23 p.

Consultas en Línea:

- ASERCA, <http://www.aserca.gob.mx>
(24/10/2012)
- BANCOMEXT, <http://www.bancomext.com>
(22/10/2012)
- CEF Marketing XXI, Concepto de marketing estratégico, en: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
(20/11/12)
- CEI-RD, Perfil Económico del Aguacate 2011, en: http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/aguacate.pdf
(25/10/2012)
- Contreras, Maribel, Agroecología de la Franja Aguacatera en Michoacán, México en: http://www.interciencia.org/v35_09/647.pdf
(18/10/2012)
- Diario Oficial de la Federación, <http://dof.gob.mx/>
(20/10/2012)
- FAO, La producción mundial de fruta tropical alcanzará 82 millones de toneladas en 2014 en: http://www.fao.org/agronoticias/agronoticias/detalle/es/?dyna_fef%5Bbackuri%5D=21174&dyna_fef%5Buid%5D=159358
(25/10/2012)

- FIRA, <http://www.fira.gob.mx>
(24/10/2012)
- FIRCO, <http://www.firco.gob.mx>
(24/10/2012)
- Jiménez, Félix, La Nueva Teoría del Comercio Internacional, en: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:XLoqSfMjIwQJ:departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD149.pdf+marco+teorico+comercio+internacional&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEShEL7O37Ji-QvgQWkFV8nERH6Xh9YRZ6xua2k0ginDVmwwlvWuXYeY4ahuLYjeqRzKH2GswOk4ImLdk1RgZWZVi2D1P6pVuzyw3XzzKhC0T9hbLQujzOot3t7je34gTRwLy7to_&sig=AHIEtbRKLIhIjXGoPXIEZoiToo45RPEfGQ
(27/09/2012)
- Odarda, Omar, Análisis del comercio agrícola chino en 2011 en: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:8zF65N_en0kJ:www.agricolina.org/download/DOC-CAP-020-2012-Informe_Comercio_Agricola_Chino_2011.pdf+importaciones+agricolas+china&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEShmMmiEhSj57-1wZRvyB3wHO4nK8J_l8ZoC-tP_iRHtNO_Q4wwAYSCF3ycmt7Dk3OOq1ToY3f1xygYW8Ql804-ycPubMF5hF40hh-RLOlqS86b7F_hH3mxwgqKTU6LPdyr2c6q-&sig=AHIEtbR6LQyHiqf0n_YeaBIZdzUzeFg5A
(28/09/2012)
- Periódico el Universal, Detectan fallas de origen en los programas sociales, en: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/178182.html>
(14/01/2013)

- Periódico Sin embargo, 10 claves para entender la crisis del campo mexicano, en: <http://www.sinembargo.mx/06-01-2012/112634>
(20/01/2013)
- Plutarco Naranjo, Importantes Alimentos Aborígenes, en: www.revistas.unam.mx/index.php/archipelago/article/download/20231/19219+valor+nutritivo+aguacate+tre+veces+mayor&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEESgKYQikXCggpIKZARTnBHkitrmfKYzVlfh69m8LKtWaaYEm8nIM0blqo4dsNkZ1Wrdqic_a8KRQWI94cTAfMWwf-7g9kKkCzWLJZOWNidWgigTVsKYUtGGWI1hqEc9_0HFI-VfC&sig=AHIEtbRBmVTQhuKMVqU2tpc2nI9K9KPw_g
(17/09/2012)
- ProMéxico. Síntesis de la Relación Comercial México –China en: www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/102/1/images/China.pdf+&hl=es&gl=mx&pid=bl
(23/09/2012)
- SAGARPA. Aguacate en: <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Paginas/aguacate.aspx>
(23/09/2012)
- SAGARPA, México gran comerciante y competidor exterior de frutas en: <http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Paginas/Boletin1-Frutas.aspx>
(25/09/2012)
- Saldaña, Ivette. China, ganador del comercio con México en : <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/12/13/china-ganador-del-comercio-con-mexico>
(19/09/2012)

- Sarmiento Fradera, Manuel. El Aguacate, Joya de México para el Mundo en: <http://www.mexicodesconocido.com.mx/el-aguacate.-joya-de-mexico-para-el-mundo.html>
(18/09/2012)
- Secretaría de Economía, Monografía del Sector Aguacate en México: Situación Actual y Oportunidades de Mercado, en: www.economia.gob.mx/files/Monografia_Aguacate.pdf
(24/10/2012)
- Univerisa, El nuevo consumidor chino en : <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1256&specialId=92>
(21/11/12)
- Villanueva Manuel. El Aguacate : Oro Verde de México, Orgullos de Michoacán en: www.avocadosource.com/WAC6/es/Extenso/5c-234.pdf
(13/10/2012)

Consulta estadística y operacional en Línea:

- CIA WorldFactbook, Para consulta de datos geográficos, demográficos, económicos y generales de China:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html#>
(14/09/2012)
- FAO, Para consulta de datos sobre cantidades de exportación y países que exportan aguacate a China:
<http://www.fao.org/corp/statistics/en/>
(1/10/2012)
- Para consulta de empresas importadoras de aguacate en China:

http://hechoenmexicob2b.com/listings.html?browse=buy&show_save=yess&LAN=ES&keyword=aguacate&country=43&type=2

(29/09/2012)

- Para consulta de Ferias Gastronómicas alrededor del mundo:

<http://www.infoaserca.gob.mx/mexbest/>

http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Ferias_con_Pabellon_Nacional

<http://www.feriasalimentarias.com/>

<http://www.portalferias.com>

<http://www.nferias.com/alimentacion/>

(01/01/2013)

- SIAP, Para consulta de datos de la producción de aguacate en México:

http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=350

(20/09/2012)