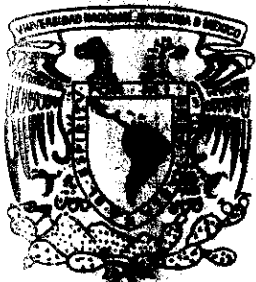


87270



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A.C.
INCORPORACIÓN No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"Propuesta para la creación de una empresa integradora
de empaques de aguacate para apoyar la
comercialización del producto en el extranjero"

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

*Gliana Esther
Ceroantes Rodríguez*

27 7518

ELABORACIÓN: FEBRERO DE 1979





Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradezco a Dios
por permitirme llegar
a una etapa tan importante
de mi vida.
Señor gracias por tu infinita
misericordia.

A mis padres por darme
la vida. Por sus esfuerzos
y sacrificios, pensando siempre
en brindarme lo mejor de ellos.
Gracias por su apoyo y comprensión;
mi carrera es por ti Papá y por ti Mamá.
Los Amo.

Índice

Temas	Páginas
Introducción	3
Capítulo 1.- Aspectos generales de las empresas integradoras	
1.1 Concepto de empresa integradora	6
1.2 Antecedentes de la empresa integradora	7
1.3 Marco Legal	8
1.4 Requisitos para la creación de una empresa integradora	9
1.5 Objetivos de la empresa integradora	10
1.6 Régimen fiscal de las empresas integradoras	13
1.7 Apoyos financieros otorgados a las empresas integradoras	16
1.8 Ventajas de la integración	17
Capítulo 2.- Descripción del aguacate	
2.1 Descripción botánica	21
2.2 Grupos ecológicos	22
2.3 Producción de aguacate en México	23
2.4 Producción de aguacate en Michoacán	31

Temas	Páginas
Capítulo 3.- El aguacate en el mercado internacional	
3.1 El aguacate en el mercado internacional	36
3.2 Mercado francés	47
3.3 Mercado canadiense	47
3.4 Mercado japonés	48
3.5 Mercado estadounidense	49
Capítulo IV. Investigación de campo	
4.1 Síntesis de la proyección relativa a las empresas integradoras	51
4.2 Recopilación de la información	54
4.2.1 Universo y muestra	56
4.2.2 Técnicas de investigación	61
4.2.2.1 Cuestionario	61
4.3 Presentación de resultados	66
Conclusiones	79
Propuesta	81
Bibliografía	99
Anexos	

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la economía, así como la globalización de los mercados, representa una competencia creciente, pero a la vez nuevas oportunidades de negocios para la comunidad empresarial. Para hacer frente a estos retos y oportunidades es necesario elevar la eficiencia y productividad de las empresas sobre todo en la micro, pequeña y mediana empresa que son las más afectadas al establecerse un mercado abierto; un camino viable para ello parece ser la promoción del asociacionismo.

Con las alianzas estratégicas las empresas pueden crear cualquier combinación de recursos que responda a sus objetivos comunes e individuales además puede generar ventajas competitivas que redunden en disminución en costos y gastos, oportunidad de entrega, mayor crecimiento, y establecer precios de venta favorables. El trabajo en equipo supera al individual especialmente cuando la ejecución del trabajo requiere contar con múltiples habilidades, juicios y experiencias.

La figura de empresa integradora surge como necesidad de incrementar la eficiencia y capacidad productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, por sus características y diseño, articula la fuerza y flexibilidad de éstas para adaptarse y sobrevivir en épocas de crisis, con la fortaleza de la gran empresa. De esta manera, la empresa integradora está en condiciones de aprovechar las oportunidades de competir en un mercado global a partir de la sinergia que se genera con la asociación.

El principal problema al que se enfrentan los exportadores de aguacate de la región es la falta de unión entre ellos, para aprovechar el mercado exterior y establecerse como una fuerza comercializadora que permita un desarrollo económico en la región, además de tener un mayor control sobre el producto, estableciendo los términos de la comercialización en forma favorable.

La presente investigación tiene por objetivo el desarrollar una propuesta para la creación de una empresa integradora de empaques de aguacate como una alternativa para apoyar la comercialización del producto en el mercado de exportación, que permita formar bloques económicos, y de esta forma enfrentar la fuerte competencia y exigencia de mercados extranjeros.

El primer capítulo se refiere a los aspectos generales de las empresas integradoras, considerando el concepto, antecedentes de las empresas integradoras, su marco legal, los requisitos necesarios para la creación de una empresa integradora, los objetivos que persigue la empresa integradora, los apoyos que se otorgan (fiscales y financieros), y las ventajas que ofrece la empresa integradora.

El capítulo dos considera la descripción del aguacate, su descripción botánica, los grupos ecológicos que existen, la producción de aguacate en México, considerando los estados de Nayarit, Puebla, Morelos, México y Michoacán entre otros, referente al estado de Michoacán se analizará la producción de los municipios, destacando entre ellos Tancitaro, Peribán, Tacámbaro, San Juan Nuevo y Uruapan.

El capítulo tres abarca un análisis de la situación en los mercados extranjeros estudiando los principales problemas a los cuales se enfrentan los exportadores en los diferentes mercados externos tales como Francia, Canadá, Japón, y Estados Unidos considerando las características del mercado y la cantidad de aguacate exportada en cada país.

El capítulo cuatro se refiere a la investigación de campo en el cual, se determina la metodología a utilizar, se selecciona la muestra y se establecen las técnicas de recolección de datos, además de presentar los resultados obtenidos de la investigación. La metodología utilizada es de tipo descriptivo, ya que busca especificar las propiedades importantes del fenómeno en cuestión, seleccionando una muestra para su estudio y aplicando cuestionarios para la obtención de la información.

Después del desarrollo de la investigación se presentan las conclusiones a las que se llegó con base en los resultados obtenidos, además de desarrollar la propuesta para establecer un programa que ayude a controlar el precio del aguacate en el mercado de exportación.

ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

La situación actual por la que atraviesa el país, hace necesario contar con el mayor número de herramientas posibles, para apoyar el crecimiento de nuestra economía. La promoción del asociacionismo representa un camino viable. El asociacionismo, es un proceso por medio del cual varios empresarios se unen con el objeto de aumentar su eficiencia y competitividad. En este contexto, la empresa integradora resulta una modalidad adecuada para aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos y reducir costos, permitiendo así a los socios competir tanto en el mercado interno como en el externo.

El presente capítulo, hace un esbozo de los aspectos fundamentales de las empresas integradoras, concepto, antecedentes, marco legal, requisitos para su creación, objetivos, apoyos fiscales y financieros y las ventajas que representa la integración.

1.1 Concepto de empresa integradora

La empresa integradora es aquella en la que se asocian empresarios micro, pequeños y medianos, dedicados a ramas industriales y comerciales afines, que hacen posible su desarrollo para competir en los negocios como grandes empresarios. (Nyssen, 1996:33)

Persona moral cuyo objeto social consiste en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, las cuales participarán en su capital social en un monto que no podrá exceder del 30%. (Práctica Fiscal, 1995:100)

Empresa integradora es toda persona moral constituida con el objeto de brindar servicios altamente calificados a sus asociados, así como realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica del país. (Nuevo Consultorio Fiscal, 1995:40)

1.2 Antecedentes de la empresa integradora

El modelo de empresas integradoras fue adoptado por economías industrializadas, en las cuales las pequeñas y medianas empresas han sido identificadas como un modelo de desarrollo económico industrial de rango internacional, por su peculiar forma de manejo y por su marcada presencia en los mercados internacionales. (Nyssen, 1996:32-38)

Estas empresas se han desarrollado con el apoyo decidido de sus respectivos gobiernos, que han traducido este esfuerzo en la activación de leyes para el fomento económico industrial y de exportaciones de las pequeñas y medianas empresas, esfuerzo que ha tenido sus frutos a través de las diferentes formas de asociación caracterizadas por una alta concentración de pequeñas y medianas empresas y por una elevada especialización productiva del conjunto de éstas. (ibid)

El éxito de las empresas integradoras se basa en una mezcla de competitividad y cooperación que permite al mismo tiempo flexibilidad productiva, aplicación de nuevas soluciones tecnológicas y respuestas rápidas a las modificaciones y tendencias del mercado. La creación de integradoras se debe básicamente a la voluntad y a la idea de hacer las cosas conjuntamente para vencer las dificultades y carencias del entorno de la pequeña empresa. De esta manera superan su incapacidad para enfrentar la competitividad de las empresas más grandes. (ibid)

Con el fin de apoyar el crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación, el gobierno mexicano impulsó la formación y organización de empresas integradoras a través de un Decreto publicado de 7 de mayo de 1993 en el Diario Oficial de la Federación y modificado el 30 de mayo de 1995 (véase anexo 1), para darles mayor flexibilidad operativa y ofrecer facilidades administrativas. (ibid)

1.3 Marco legal

La empresa integradora debe tener personalidad jurídica propia. Su objeto social preponderante será la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada. Debe estar reglamentada por la Ley de sociedades mercantiles.(ibid)

Jurídicamente las integradoras deben constituirse por las empresas participantes, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada empresa asociada no podrá exceder del 30% del capital social de la empresa integradora,

por lo que el mínimo para establecerlas será de cuatro asociadas. Las empresas integradas deberán ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas. La empresa integradora no podrá participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas. (ibid)

1.4 Requisitos para la creación de una empresa integradora

- ◆ Tener personalidad jurídica propia en cualquiera de las modalidades legalmente requeridas (sociedad anónima, sociedad civil, sociedad de responsabilidad limitada).
- ◆ Contar con un capital social mínimo de \$50,000.00
- ◆ La participación de cada socio no debe exceder del 30% del capital social
- ◆ Presentar el proyecto de viabilidad económico-financiero, que sustente la integración, el que contendrá:
 - Datos generales de la empresa integradora
 - Problemática actual de los socios
 - Objetivo principal de la integración
 - Estudios de reinversión, en su caso
 - Inversión estimada
 - Financiamiento
 - Producción/comercialización/servicios
 - Mercado
 - Posibilidades de exportación
 - Administración. Estructura Organizacional

- Recursos humanos
- Generación de empleos
- Etapas de realización del proyecto
- Responsable del proyecto
- ◆ Proyectos de escritura constitutiva
- ◆ Organigrama funcional

1.5 Objetivos de las empresas integradoras

- ◆ Elevar la competitividad de las empresas integradas
- ◆ Proporcionar una especialización de éstas dentro de cada una de las fases del proceso productivo
- ◆ Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación
- ◆ Prestar asesoría y servicios especializados a las empresas integradas entre los que destacan los siguientes aspectos:
 - Tecnológicos:
 - Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica.
 - Modernización de la maquinaria y equipo.
 - Planeación del proceso productivo
 - Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.

- Implantación de programas continuos de calidad.
- Promoción y comercialización:
 - Búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación.
 - Aplicar técnicas de mercadotecnia y publicidad para la venta de sus productos.
 - Elaboración de catálogos promocionales.
 - Participación en ferias y exposiciones
- Diseño:
 - Acceso a servicios especializados de diseño
 - Desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr mayor penetración en los mercados.
 - Contar con servicios de información sobre tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.
 - Selección de diseños de vanguardia.
- Subcontratación:
 - Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas.
 - Articular empresas d menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas.
 - Contar con servicios de ingeniería especializada, para promover la venta de procesos industriales.
 - Homologar la producción de los subcontratistas.
 - Consolidar ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes
 - Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.
- Financiamiento:
 - Gestionar, por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.

- Asesoría especializada para mejorar su posición financiera.
- Promoción y formación de alianzas estratégicas.

➤ Actividades en común:

- Vender la producción por cuenta de los socios.
- Promover la colocación de ofertas consolidada.
- Adquirir materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en función de los mayores volúmenes de compra
- Adquirir tecnología y asistencia técnica
- Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo
- Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos
- Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad

➤ Aprovechamiento de residuos industriales:

- Asesorar para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.
- Propiciar el desarrollo de tecnología de reciclaje.

➤ Gestiones administrativas:

- Asesorar y gestionar en los trámites administrativos, informáticos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas integradas.

(SECOFI, 1997:6-9)

1.6 Régimen fiscal de las empresas integradoras

Con el fin de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos, es necesario establecer programas de organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación. (SECOFI, 1997:23)

Impuesto sobre la renta:

Con tal motivo, las empresas integradoras gozan del Régimen Simplificado de Tributación contenido en la Ley del Impuesto sobre la Renta, Título II-A, por un periodo de 10 años, sin la imposición de un tope en los ingresos, lo que permitirá la capitalización de la empresa integradora. (Rotter, 1995:37-38)

El título II-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, establece que las personas morales determinarán el resultado fiscal del ejercicio disminuyendo del total de entradas obtenidas, las salidas correspondientes al mismo ejercicio. (ibid)

Las empresas integradoras consideran como entradas entre otros los siguientes:

- Los ingresos propios de su actividad, entre los cuales se consideran los siguientes: las cuotas cobradas a las empresas integradas, comisiones, cuotas por prestación de servicios

a las mismas y cualquier otro ingreso que se obtenga proveniente de las integradas y que excedan de un 10% de sus ingresos totales.

- *Los préstamos obtenidos.*
- Intereses cobrados nominales.
- Venta de acciones y de activos.
- Retiros de cuentas bancarias.
- Devoluciones de impuestos.
- Aportaciones de capital.
- Los impuestos que la empresa integradora traslade. (ibid)

Se consideran salidas entre otras:

- Préstamos a trabajadores que se otorguen en forma general y bajo contrato colectivo.
- Los anticipos a proveedores.
- Adquisiciones netas de mercancías para la realización de sus actividades.
- Los gastos.
- Adquisición de activos destinados a la actividad.
- Depósitos en inversiones en cuentas bancarias.
- Pago de préstamos e intereses nominales derivados de los mismos.
- Pago de impuestos a cargo del contribuyente, excepto ISR, así como el entero de contribuciones que haya retenido a terceros.
- Impuestos que le trasladen al contribuyente. (ibid)

El impuesto anual se determinará de la siguiente forma:

- Restará al total de sus entradas el importe total de sus salidas de esta forma obtendrá una utilidad fiscal.
- La utilidad fiscal la podrá disminuir con el importe de las disminuciones de capital que determine y obtendrá la base del impuesto.
- La base del impuesto se deberá multiplicar por el 34% y el resultado será el impuesto a pagar. (ibid)

Impuesto al activo

Para determinar el valor del activo del ejercicio, las empresas integradoras sumarán los promedios de sus activos financieros, de sus activos fijos, gastos y cargos diferidos y terrenos y de los inventarios. Al valor del activo en el ejercicio se le aplicará la tasa del 1.8%.

Acreditamiento

Contra el impuesto se puede acreditar el impuesto sobre la renta del ejercicio y presentar declaraciones provisionales trimestrales y declaración anual en los mismos plazos y formatos que los del impuesto sobre la renta.

Cabe destacar que aquellas empresas integradoras que en 1997 hubieran obtenido ingresos para efectos de la ley del ISR de hasta 10 millones de pesos, estarán exentos del pago del IMPAC que causen en el ejercicio fiscal de 1998. (SECOFI, 1997:26-27)

Impuesto al Valor Agregado

El impuesto al valor agregado se calculará aplicando la tasa de 15%, o la que corresponde a los actos o actividades que realicen, ya sea por cuenta propia o de sus empresas integradoras.

Las empresas integradoras presentan pagos provisionales trimestrales y declaración anual en los mismos plazos y formatos que para el impuesto sobre la renta e impuesto al activo.

1.7 Apoyos financieros otorgados a las empresas integradoras

Nacional Financiera, S.N.C. con el objeto de coadyuvar al fortalecimiento y consolidación de las empresas integradoras, ha instrumentado esquemas específicos, que junto con la banca comercial permitirán a éstas y a sus asociadas un acceso al crédito de manera ágil, oportuna y eficiente. Dichos esquemas están encaminados a apoyar los siguientes rubros:

- Capital de trabajo.
- Inversiones fijas.
- Apoyo a la modernización tecnológica.
- Mejoramiento del medio ambiente.
- Reestructuración de pasivos.
- Establecimiento de diferentes tipos de amortización como:
 - Esquema de Pagos Tradicionales.
 - Esquema de Pagos a Valor Presente.
 - Unidades de inversión (UDI'S). (Nyssen, 1996:32-38)

Por otra parte, apoya a las importaciones de bienes y servicios de exterior, así como la preexportación e importación de materias primas, insumos refacciones, maquinaria y equipo a través de Líneas Globales y Líneas a Corto Plazo. (ibid)

Asimismo, proporciona apoyos a las empresas que reflejen una viabilidad financiera mediante los mecanismos de “cuasicapital”, que consiste en un Programa de Aportación Accionaria para apoyar proyectos viables y rentables, cuyos recursos se canalizan a la modernización y al capital de trabajo, y programas de capacitación y asistencia técnica, atendido por Nacional Financiera y Banco Nacional de Comercio Exterior. (ibid)

También prevé la capacitación, en donde abarca temas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa, tales como:

- ◆ *Administración*
- ◆ *Contabilidad*
- ◆ *Finanzas*
- ◆ *Mercadotecnia*
- ◆ *Producción*
- ◆ *Recursos Humanos*
- ◆ *Temas de administración para microindustrias*
- ◆ *Proceso de mejoramiento continuo*
- ◆ *Calidad total*

- ◆ Asistencia técnica: Se ofrece el referido servicio a través del Programa NAFINPNUD, para la modernización tecnológica, procesos de producción, comercialización administración y contaminación ambiental, así como también proporciona esquemas de asociación
- ◆ Fomento a las exportaciones: Se otorgan facilidades para que las empresas con potencial de exportación accedan a los mecanismos de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), Empresas Maquiladoras de Exportación, Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX) o de Comercio Exterior. (ibid)

1.8 Ventajas de la integración

La empresa integradora es una forma de asociación jurídica que cuenta con mayores ventajas intrínsecas, que otras modalidades de grupo empresarial.

- ◆ Es versátil y se adapta a cualquier actividad productiva.
- ◆ Incrementa la competitividad de las empresas asociadas en los mercados nacionales e internacionales.
- ◆ Mantiene la autonomía de los empresarios en las decisiones internas de los negocios.
- ◆ Los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- ◆ Posibilita la adquisición en común de activos fijos, para modernizar los medios de producción.

- ◆ Las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, de acuerdo con la capacidad económica, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización.
- ◆ Puede contribuir al desarrollo regional, ya que la asociación incrementa la productividad, propiciando con ello el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas.
- ◆ Eficiente el proceso de producción con lo que se obtienen bienes y servicios de calidad a precio competitivo, lo que favorece la concurrencia a mercados más amplios y complejos.
- ◆ Se crean economías de escala y una mayor racionalización de los recursos, derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.

El formato de empresa integradora representa una oportunidad para la micro, pequeña y mediana empresa, para enfrentar con éxito la competencia de productos y servicios, sobre todo, ante la tendencia mundial de las economías hacia la internacionalización, permitiéndoles elevar la competitividad, incrementar su eficiencia e inducir la especialización en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega, además de incrementar y consolidar su presencia en el mercado de exportación.

Esta oportunidad, puede ser aprovechada específicamente por los empaques de la localidad dedicados a la comercialización del aguacate en el mercado exterior, con la finalidad de consolidar su presencia en dicho mercado, desarrollando un asociacionismo que les permita colocar su producto en los términos más convenientes para ellos.

En los siguientes capítulos se hará un esbozo sobre la descripción del aguacate, su presencia en el mercado internacional y la situación por la que atraviesan los empaques al exportar su producto.

Capítulo II

DESCRIPCIÓN DEL AGUACATE

El aguacate es un frutal que tiene una importancia estratégica en la agricultura nacional, por lo tanto, representa una actividad fundamental dentro del desarrollo económico dentro de la región; generando grandes fuentes de ingresos y de trabajo.

La producción de aguacate se encuentra distribuida en diversos estados de la República Mexicana, pero la mayor producción se concentra en el estado de Michoacán participado con más del 80% de la superficie cultivada.

El presente capítulo hace un esbozo sobre los aspectos más importantes de la producción de aguacate en México, y sobre la producción en específico del estado de Michoacán, el cual representa el principal productor de aguacate en el país.

2.1 Descripción botánica

El aguacate es una dicotiledonea perteneciente a:

Orden: Ranales

Familia: Laurácea

Género: *Persea*

Especie: *Persea americana* (Rodríguez, 1982:13-21)

Describiendo en forma general los caracteres botánicos se considera su aspecto general, hojas, ramas, raíces, flores y frutos. (Rodríguez, 1982:13-21)

- ◆ Aspecto general. Es una especie perenne de tallo aéreo (o epigeo) con características leñosas y follaje siempre verde, su raíz es bastante superficial.
- ◆ Hojas. Sus hojas son simples y enteras. De forma elíptica-alargada y nervadura pinnada (de pluma). La hoja adulta tiene una dimensión aproximada de 15 cm de largo por 6 cm de ancho. El árbol está normalmente cubierto de hojas y una vez cumplido su ciclo éstas caen, siempre que ya se hayan renovado en las ramas.
- ◆ Ramas. El aguacate es sensible a las quemaduras provocadas por el sol y su susceptibilidad es variable según las variedades. Sus ramas son abundantes, generalmente son delgadas y frágiles, por los que se pueden romper al cargar muchos frutos y por la acción del viento.
- ◆ Raíces. Las raíces son superficiales dependiendo de la variedad, suelo y otras condiciones de producción. La profundidad alcanzada puede ser de 1 a 1.5 m, en suelos sueltos es mayor.
- ◆ Flor. El fruto es una baya que posee un pericarpio (delgado, grueso o quebradizo), un mesocarpio carnoso con un porcentaje de grasa que varía de 5 a 30% y el hueso. Su forma es variada, pudiendo ser piriforme, esférica u ovalada. Su color también varía: verde, violáceo o rojizo. (ibid)

2.2 Grupos ecológicos

- ◆ Raza mexicana.

Es originaria de los valles de México, de regiones con alturas de 1500 a 2000 m.s.n.m. Este aguacate posee en las hojas un olor característico a anís, esto lo diferencia en primera instancia de los demás. (ibid)

La época de floración es la más temprana y coincide con los meses de octubre-diciembre. La época que va desde la floración a la recolección tiene un promedio de 7 meses, variando de 6 a 8. (ibid)

El peso del fruto es menor de 250 g, caracterizándose por sus frutos pequeños, ya que las otras razas llegan a alcanzar un peso hasta 10 veces superior. El fruto tiene una vida postcosecha mediana, aproximadamente unos 10 días después de separado del árbol. (ibid)

La raza mexicana es la más resistente a las bajas temperaturas. Las plantas jóvenes resisten de -3° a -4° C, y las plantas adultas, de -4° a -7° C, incluso pueden tolerar hasta -10° C si la duración de la helada es corta. (ibid)

- ◆ Raza antillana. Esta raza se sitúa ecológicamente en lugares bajos (menos de 500 m.s.n.m.), cálidos y con una alta humedad relativa. La época de floración es posterior a la mexicana de febrero a marzo, resultando ser intermedia.

El periodo de floración a la recolección tiene un promedio de 6 meses, variando de 5 a 8. El peso de su fruta varía entre 250 g y 2.5 kg, constituyendo la raza con mayor tamaño. La vida de postcosecha del fruto es de 4 a 5 días.

- ♦ Raza guatemalteca. Originaria de Guatemala, de regiones con alturas de 500 a 1000 m.s.n.m. El árbol es de gran tamaño y con hojas anchas y largas, de 15 a 18 cm. La vida de postcosecha del fruto es muy larga, hasta 5 meses después de arrancado del árbol. (ibid)

La época de floración comienza generalmente en marzo y termina en abril. La recolección puede abarcar un periodo amplio desde enero a septiembre, llegando su lapso entre floración y recolección a ser el más largo respecto a las demás razas, de 10 a 15 meses. El peso de los frutos es de 125 g a 2.5 kg y su tamaño es más variados que el de la raza antillana. La resistencia al frío respecto a las otras es intermedia, las plantas jóvenes resisten entre -2° y -4° C, y las adultas entre -3° y -5° C. (ibid)

2.3 Producción de aguacate en México

México es el mayor productor de aguacate en el mundo, el cultivo se extiende por todo el país en forma de huertos familiares y explotaciones comerciales. El consumo de aguacate está profundamente arraigado en la dieta diaria, con un consumo promedio por persona de 9 kg al año. Los estados productores más importantes son Michoacán, Morelos, Nayarit, México y Puebla. (SAGAR 1997)

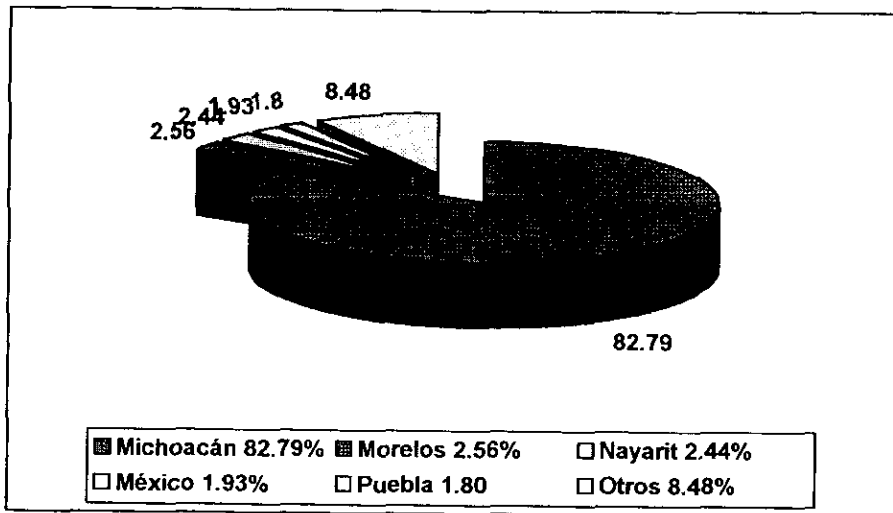
El aguacate, es un frutal que tiene una importancia estratégica en la agricultura nacional, ya que se considera que México es el primer productor a nivel mundial, al participar con el 62.9% de la producción. El aguacate se encuentra dentro de los principales cultivos perennes ocupando el sexto lugar en volumen de producción, detrás de la caña de azúcar, alfalfa verde, naranja, limón y plátano, y cuarto en cuanto a superficie cultivada, con 93317 hectáreas.

CUADRO 1. PRODUCCIÓN EN HECTÁREAS DE AGUACATE EN MÉXICO EN 1997

Estado	Superficie sembrada	Superficie cosechada
Michoacán	77260	40624
Morelos	2389	2378
Nayarit	2278	2206
México	1800	1647
Puebla	1679	1589
Guanajuato	774	666
Guerrero	773	24
Jalisco	753	286
Nuevo León	741	645
Yucatán	543	498
Hidalgo	466	466
Durango	280	280
Veracruz	272	272
Otros	3309	465
Total	93317	52046

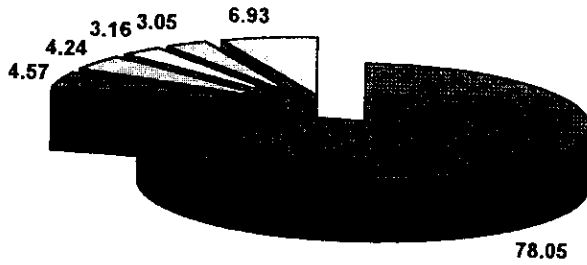
Fuente: INIFAP 1997

GRÁFICA I. SUPERFICIE SEMBRADA DE AGUACATE EN MÉXICO EN 1997



Fuente: INIFAP 1997

GRÁFICA 2. SUPERFICIE COSECHADA EN MÉXICO EN 1997



■ Michoacán 78.05%	■ Morelos 4.57%	□ Nayarit 4.24%
□ México 3.16%	□ Puebla 3.05%	□ Otros 6.93%

Fuente: INIFAP 1997

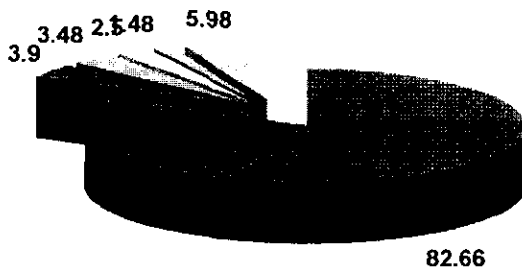
CUADRO 2. PRODUCCIÓN EN TONELADAS DE AGUACATE EN MÉXICO EN 1997

Estado	Producción obtenida en toneladas	Rendimiento prom. obtenido ton/ha
Michoacán	391497	9.64
Morelos	18463	7.76
Nayarit	16505	7.48
México	11845	7.19
Puebla	6993	4.4
Guanajuato	2809	4.22
Guerrero	138	5.75
Jalisco	3087	10.79
Nuevo León	4260	6.6
Yucatán	8135	16.34
Durango	1662	5.94
Veracruz	3642	13.39
Otros	2169	4.66
Total	473596	9.1

Fuente: INIFAP 1997

La producción de aguacate en 1997, refleja una disminución respecto a los pronósticos de producción establecidos para dicho año (véase cuadros 1 y 2), esto es debido a la presencia de fuertes lluvias en la región de Uruapan, Michoacán (importante zona productora), así como a menores cosechas en Nayarit y Morelos. Lo cual a la vez repercutió en los rendimientos de producción de tonelada por hectárea. Los estados con mayores rendimientos fueron Yucatán, Veracruz y Jalisco.

GRÁFICA 3. PRODUCCIÓN OBTENIDA DE AGUACATE EN MÉXICO EN 1997



■ Michoacán 82.66%	■ Morelos 3.90%	■ Nayarit 3.48%
■ México 2.50%	■ Puebla 1.48%	■ Otros 5.98%

Fuente: INIFAP 1997

La producción aguacatera en México a pesar de ser la más grande del mundo también tiene problemas que hacen que la productividad del árbol sea menor en comparación con otros países productores, estos problemas son entre otros:

- ◆ Alta incidencia de plagas, enfermedades y maleza
- ◆ Indiscriminado uso de fertilizantes, abonos orgánicos y pesticidas
- ◆ Tecnología atrasada
- ◆ Deficiencia en la organización de los productores. (Villaseñor, 1996:38)

2.4 Producción de aguacate en Michoacán

En Michoacán se destina al cultivo del aguacate una extensa área que comprende 21 Municipios que conforman la zona aguacatera más grande del mundo, ubicados en su mayoría en la parte sur del eje neovolcánico transversal que atraviesa por el estado, desde el municipio de Zitácuaro en el oriente michoacano, que colinda con el estado de México hasta el Municipio de Cotija de la Paz en el poniente del estado, el cual colinda con el estado de Jalisco.

La superficie cultivada en Michoacán asciende a 77260 hectáreas, las cuales representan el 82.79% del total de superficie cultivada en el país. Los principales Municipios productores son: Uruapan, Tancitaro, Periban, Tacámbaro y San Juan Nuevo entre otros.

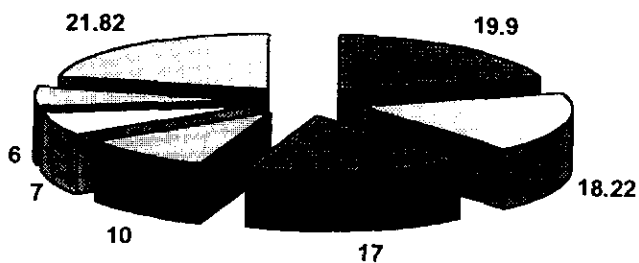
Esta zona aguacatera reúne las condiciones de suelo, clima, temperatura, agua que favorece el desarrollo de este frutal en muy buenas condiciones, pudiendo encontrar plantaciones de aguacate desde los 1400 m.s.n.m hasta los 2300 m.s.n.m. Clima templado, con temperaturas máximas de 37.5° C y mínimas de 2°C.

CUADRO 3. PRODUCCIÓN DE AGUACATE EN MICHOACÁN EN 1997

Municipio	Superficie sembrada	Superficie cosechada	Producción obtenida en toneladas
	en hectáreas	en hectáreas	
Uruapan	15373	8083	77897
Tancítaro	14122	7425	71555
Peribán	12779	6719	64752
Tacámbaro	7550	3970	38259
Ario de Rosales	5283	2778	26772
San Juan Nuevo	4622	2430	23418
Los Reyes	3630	1909	18397
Salvador Escalante	3630	1909	18397
Tinguindín	2696	1418	13665
Tingambato	2284	1201	11574
Ziracua	1184	623	6004
Otros	4111	2159	20907
Total	77260	40624	391497

Fuente: INIFAP 1997

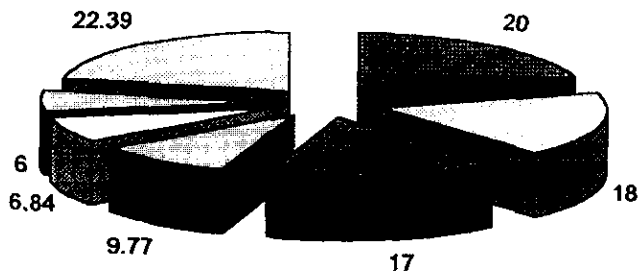
GRÁFICA 4. SUPERFICIE SEMBRADA DE AGUACATE EN MICHOACÁN EN 1997



■ Uruapan 19.90%	□ Tancitaro 18.22%	■ Peribán 17%
□ Tacámbaro 10%	□ A. de Rosales 7%	□ San Juan Nuevo 6%
□ Otros 21.82%		

Fuente: INIFAP 1997

GRÁFICA 5. PRODUCCIÓN OBTENIDA DE AGUACATE EN MICHOACÁN EN 1997



■ Uruapan 20%	□ Tancítaro 18%	■ Peribán 17%
□ Tacámbaro 9.77%	□ A. de Rosales 6.84%	□ San Juan Nuevo 6%
□ Otros 22.39%		

Fuente: INIFAP 1997

La fuerza productora de aguacate se encuentra centrada en el estado de Michoacán, debido a la gran superficie cultivada y a factores climáticos que favorecen la producción, permitiendo tener cosechas prácticamente durante todo el año. No obstante, los niveles de productividad por hectárea son menores que los de otros países, lo cual lo pone en desventaja en el mercado internacional, además, la calidad de exportación también se ve afectada. Es necesario establecer una unión entre los productores de aguacate para enfrentar competitivamente el mercado exterior, aprovechando de mejor manera el potencial que representa el cultivo del aguacate.

Capítulo III

EL AGUACATE EN EL MERCADO INTERNACIONAL

Hablar de comercialización, cuando pensamos en el futuro del aguacate, es tener la posibilidad de abordar un sin fin de oportunidades, aquellas en que día a día, el aguacate mexicano se va abriendo de manera paulatina, al universo de un nuevo país, o de una nueva región en el mundo. Así pues, en la última década, el aguacate mexicano se ha incrementado de manera constante.

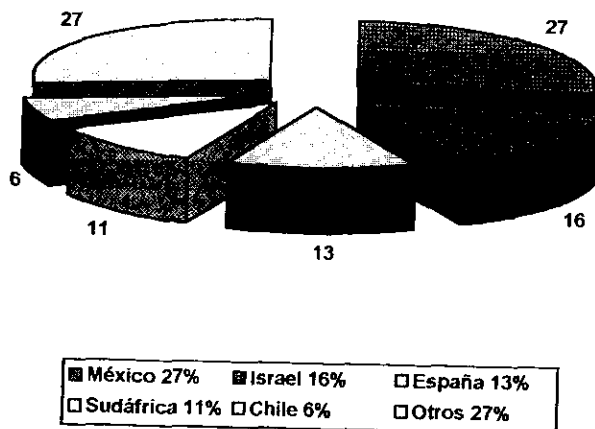
La exportación del aguacate michoacano se ha incrementado de forma sostenida durante los últimos diez años, habiendo alcanzado sus volúmenes más altos en la últimas temporadas. En el presente capítulo se hace un breve esbozo de la comercialización del aguacate michoacano en el mercado extranjero, los países destinos a los cuales exporta y sus volúmenes. El presente capítulo hable de la situación que guarda el aguacate mexicano en el mercado de exportación, los principales países a los que se exporta y el precio en cada uno de éstos.

3.1 El aguacate en el mercado internacional

La importancia del aguacate en el mercado internacional, ha venido creciendo sostenidamente, dejando de ser una fruta exótica para incorporarse en la dieta de un buen número de países. Lo anterior se ha visto reforzado por la tendencia que se manifiesta en el gusto del consumidor a nivel mundial, en el sentido de preferir productos sanos y naturales; de esta manera, el aguacate tiene un enorme potencial por las amplias posibilidades de consumo fresco.

En 1996, México tuvo la participación más alta en exportaciones, desplazando en ese año a Israel, que tradicionalmente es el principal exportador. Israel, que por su volumen de producción ocupa el sexto lugar, como exportador se ubicó en el segundo sitio con el 16% del total, después de México cuya contribución fue de 27%. En términos de valor, estos lugares se revierten, al posicionarse México como segundo exportador con el 17%, en tanto a Israel correspondió el 18%, lo que refleja un diferencial de precios. Otros países exportadores son España, Sudáfrica, y Estados Unidos, cuya contribución en conjunto, ascendió en 1996 a 31% del total.

GRÁFICA 6. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES

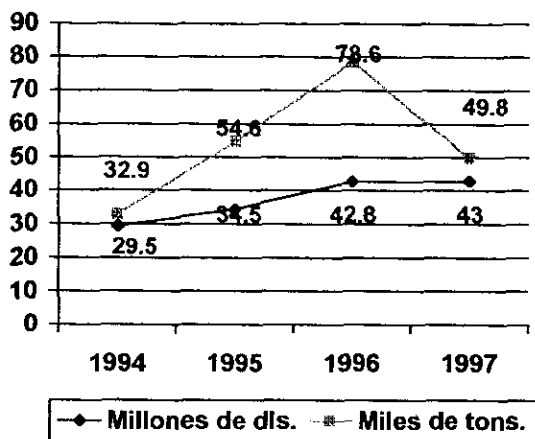


Fuente: FAOSTAT Database Results, 1990-1998

El aguacate, fuertemente arraigado en la dieta nacional, es uno de los productos frutícolas de mayor tradición e importancia para México. El elevado consumo interno, determina que la relación de exportaciones a producción, sea más baja que en otros países; así, mientras México destina alrededor del 6% de producción en el mercado externo, en Israel esta proporción es de más del 50% y en EU de 26%.

Las exportaciones mexicanas del fruto durante los años de 1994 a 1997, mostraron una satisfactoria tendencia de crecimiento al contabilizar en esos años una tasa media anual de casi 15% en volumen; sin embargo, en 1997 se registró una fuerte caída en relación con el año precedente, de casi 73%. Por una parte, cabe señalar que 1996 fue un año particularmente bueno tanto para el mercado del aguacate, en contraste con 1997 cuando los precios internacionales no resultaron muy atractivos en comparación con los internos; asimismo, México tuvo una menor oferta exportable, debido a la disminución de la producción, por lo que el mercado nacional restó importancia a las ventas al exterior.

GRÁFICA 7. RELACIÓN DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE EXPORTACIONES DE AGUACATE EN MÉXICO



Fuente: FAOSTAT Database Results, 1998

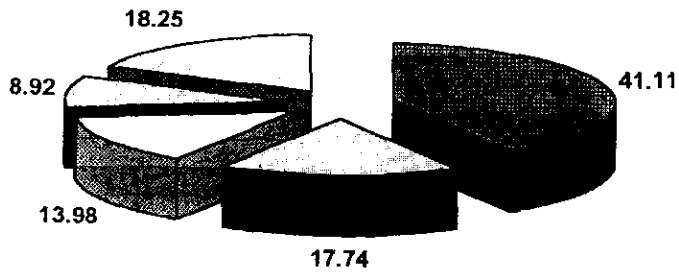
CUADRO 4. EXPORTACIONES DE AGUACATE DEL ESTADO DE MICHOACÁN AL
MERCADO EXTRANJERO TEMPORADA 1996-1997

Pais destino	Kilogramos exportados
Francia	18901161
El Salvador	8155316
Canadá	6425386
Japón	4102069
Inglaterra	2770409
Costa Rica	1527000
Holanda	1320286
Guatemala	949092
Suecia	700392
Suiza	578761
España	477696
Alemania	28661
Dinamarca	17280
Bélgica	15456
Hong Kong	5568
Argentina	480
Total	45975013

Fuente: ASEEAM 1997

El principal mercado del aguacate es Francia, al absorber más del 40% en esta temporada (véase cuadro 4). Cabe observar que El Salvador también se ha convertido en un mercado importante para las exportaciones ocupando el segundo lugar en esta misma temporada, seguido por Canadá, y Japón.

GRÁFICA 8. EXPORTACIONES DE AGUACATE DEL ESTADO DE MICHOACÁN EL
MERCADO EXTRANJERO TEMPORADA 1996-1997



■ Francia 41.11%	□ El Salvador 17.74%	□ Canadá 13.98%
□ Japón 8.92%	□ Otros 18.25%	

Fuente: ASEEAM 1997

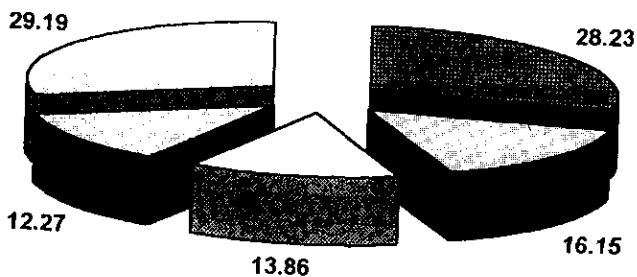
CUADRO 5. EXPORTACIONES DE AGUACATE DEL ESTADO DE MICHOACÁN AL
MERCADO EXTRANJERO TEMPORADA 1997-1998

Francia	13875242
Canadá	7936278
Japón	6809248
Estados Unidos	6031777
El Salvador	4835498
Inglaterra	3689955
Costa Rica	3447980
Suecia	522752
Holanda	389943
Bélgica	379987
Guatemala	369311
España	285208
Argentina	248158
Honduras	162500
Hong Kong	62480
Alemania	38400
Suiza	25152
Panamá	20000
China	16128
República Dominicana	20
Total	49146024

Fuente: ASEEAM 1998

El levantamiento del embargo que Estados Unidos tenía contra las importaciones de aguacate mexicano ha beneficiado *en gran medida los niveles de exportación*; ya que el mercado estadounidense representa una oportunidad para desarrollar el potencial de exportación de aguacate, debido a la aceptación que éste ha tenido en su primer temporada de exportación.

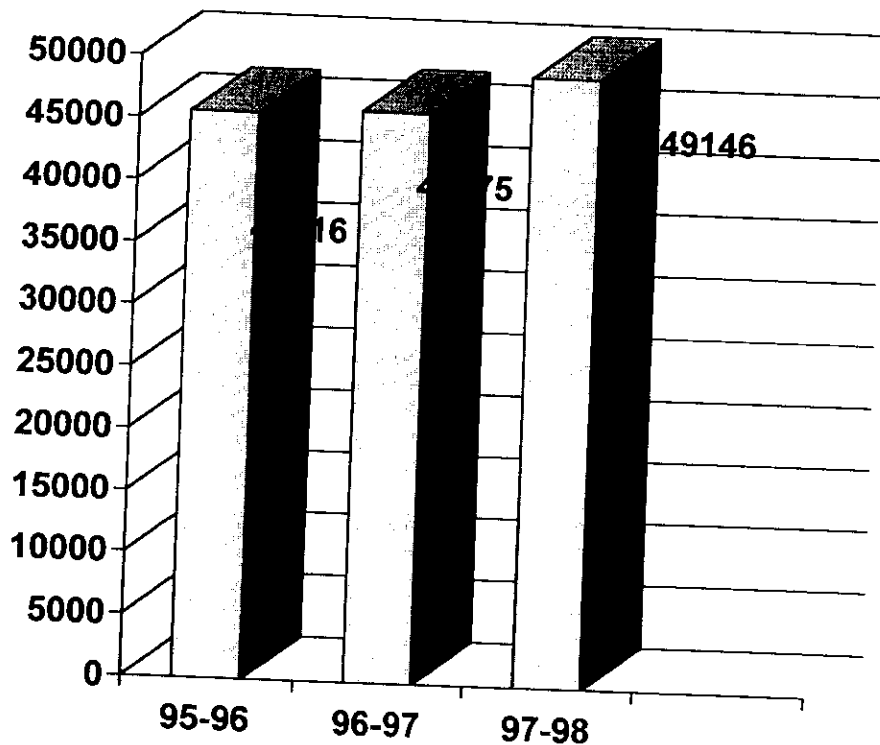
GRÁFICA 9. EXPORTACIONES DE AGUACATE DEL ESTADO DE MICHOACÁN AL
MERCADO EXTRANJERO TEMPORADA 1997-1998



■ Francia 28.23%	□ Canadá 16.15%	□ Japón 13.86%
□ Estados Unidos 12.27%	□ Otros 29.19%	

Fuente: ASEEAM 1998

GRÁFICA 10. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE AGUACATE DEL ESTADO DE MICHOACAN AL MERCADO EXTRANJERO



Fuente: ASEEAM 1998

3.2 Mercado francés

En 1981 se iniciaron las exportaciones a Francia y Canadá en forma esporádica, no fue sino hasta 1988 que las exportaciones a estos países iniciaron su formalidad.

Francia ha sido el principal mercado extranjero para el aguacate mexicano en los últimos años. Importa calibres de 14, 16, 18 y 20 en empaques de 4 k, el consumo percapita en Francia es de 1 k al año y es el mayor consumidor de la comunidad europea. (Villaseñor, 1996:47)

El aguacate mexicano tiene que enfrentarse a una fuerte competencia con otros países como Israel, España y Sudáfrica, ya que éstos no tienen un mercado interno, lo que hace que casi toda la producción se destine a las exportaciones y en muchas ocasiones el precio del aguacate baja, por la necesidad de éstos de colocarlo en el mercado extranjero.

Otra cuestión de suma importancia es el hecho de que el aguacate mexicano dura tres semanas para salir al mercado después de su embarcación, debido a la lejanía geográfica, lo cual lo pone en desventaja con la competencia que tiene una mayor cercanía al mercado francés, y por lo tanto la vida de anaquel del aguacate mexicano es más corta.

3.3 Mercado canadiense

El mercado de Canadá por la cercanía que tiene con nuestro país se ha convertido en el segundo mercado de importancia en volumen después de Francia, su consumo ha ido en aumento

pero ha sido muy lento, su consumo anual percapita es de 750 gr, prácticamente la distribución en este país en unas cuantas ciudades, Montreal, Toronto y Vancouver. (Ganisborough: 1996)

Los empaques de la región consideran a Canadá un mercado venido a menos, ya que el precio ha bajado más del 50% en los últimos 5 años, vendiéndose en la actualidad a un precio promedio entre 3.5 y 4 dls. la caja, esto se debe a la baja calidad del producto exportado comparado con los otros mercados, ya que la calidad para este mercado así lo requiere. Consideran que es necesario aprovechar la cercanía de este mercado, y estaría en mejores condiciones si el mercado demandara un producto de mayor calidad que permitiera a los exportadores tener un mayor margen de utilidades.

3.4 Mercado japonés

Este mercado es uno de los más importantes para la exportación de aguacate de México, lo tiene compartido con el aguacate de California, pero en los últimos años éste ha sido desplazado, ya que México ha aumentado sus exportaciones a este mercado en más del 50%.

Japón importa aguacate de calibre 14, 16, 18 y 20, en un empaque de 6 k; el consumo percapita es de 30 grs al año. Es un mercado muy exigente, por lo general se comporta de una manera muy estable, sin cambios bruscos en los precios, actualmente el precio promedio es de 9 a 10 dls la caja.

La principal limitante del mercado japonés, es que la comercialización se efectúa a través de empresas estadounidenses que fungen como intermediarios, lo cual repercute en la disminución de las utilidades que podrían obtenerse si la comercialización se hiciera en forma directa.

3.5 Mercado Estadounidense

Por su *potencial de crecimiento*, el mercado de Estados Unidos es uno de los de mayor importancia para México.

El aguacate mexicano en los últimos 83 años había estado sujeto a disposiciones fitosanitarias que impedían su comercialización directa en el mercado de los Estados Unidos; a partir de 1997 se permitió la importación de aguacate Hass proveniente del estado de Michoacán, exclusivamente de cuatro Municipios certificados (Uruapan, Peribán, Tancítaro y Salvador Escalante) y sólo durante los meses de noviembre a febrero de cada año, dando inicio en 1997. La venta directa está permitida en 19 estados de la Unión Americana y en el Distrito de Columbia. Lo anterior, según reportes de SAGAR, representó en la etapa de arranque (nov 97-feb 98), un volumen exportado de 6,031 toneladas, cantidad que superó en 20% la cifra estimada originalmente.

Estados Unidos importa aguacate de calibres 40-48, 60-70 y 84, en un empaque de 25 libras (11.350 k). Tiene un consumo de .750 k percapita al año, el mayor consumo se da entre la población latina.

La principal limitante de las exportaciones de aguacate es precisamente la restricción de la distribución de éste dentro del país, ya que el aguacate sólo se distribuye en 19 estados al noroeste de Estados Unidos.

El elevado consumo interno determina que la relación de exportaciones de México al mercado extranjero sea mínima, además de considerar de que si el mercado nacional es alto y su precio se eleva, el mercado de exportación se vuelve poco competitivo.

El mercado externo presenta amplias posibilidades para el aguacate mexicano, su aprovechamiento dependerá de la estrategia que se siga para continuar diversificando mercado, y el regular la oferta exportable, sin descuidar el mercado doméstico.

Capítulo IV

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Una vez expuesta la información referente al marco teórico, con la cual se pretende familiarizar al lector con el tema de la investigación, llega el turno de la realización de la investigación de campo, en la cual se analizará la situación por la que atraviesan los empaques al comercializar el aguacate en el mercado extranjero, el precio del producto en dicho mercado y su nivel de estabilidad.

4.1 Síntesis de la proyección relativa a las empresas integradoras

Ante la tendencia mundial de las economías hacia la internacionalización y la eliminación de barreras al comercio internacional, resulta de vital importancia para las micros, pequeñas y medianas empresas mexicanas, prepararse para enfrentar con éxito la competencia de productos y servicios del exterior, lo cual será posible mediante la organización interempresarial y la búsqueda de figuras asociativas de formato como la empresa integradora.

Las empresas integradoras propician la creación de economías de escala (internas y externas), ya que al permitir la asociación de empresarios, se obtienen mayores ventajas, ya que por sus características y diseño, articula la fuerza y flexibilidad de las empresas integradas para adaptarse y sobrevivir en épocas de crisis, con la fortaleza de la gran empresa.

De esta manera, la empresa integradora está en condiciones de aprovechar las oportunidades de competir en un mercado global a partir de la sinergia que se genera con la asociación

México es el principal productor de aguacate a nivel mundial, el lugar preponderante que ocupa en la producción mundial es reflejo de la importancia del cultivo a nivel nacional. La producción de la fruta se destina casi en su totalidad al consumo interno (94%), ya que su consumo está muy arraigado en la dieta nacional.

El aguacate se cultiva en muchos de los estados de la República; sobresalen como productores: Morelos, Nayarit, México, pero sobre todo el estado de Michoacán, participando con una producción al 80%.

En el estado de Michoacán hay 21 municipios productores de aguacate que conforman la zona aguacatera más grande del mundo, con una superficie establecida de 77,260 hectáreas (INIFAP, 1997), dentro de los cuales sobresale el municipio de Uruapan con una superficie de 15,373 hectáreas, seguido por Tancitaro, Periban y Tacámbaro.

Para el municipio de Uruapan el cultivo de aguacate representa una importante actividad económica, ya que el proceso productivo genera más de 40,000 empleos permanentes al año, así como 60,000 empleos estacionales por actividades derivadas del mismo, tales como cosecha, empaque, industrialización y transportación. (SAGAR, 1998).

Como se puede observar la producción de aguacate en el municipio de Uruapan es muy elevada, esto ha generado el establecimiento de empaques tanto nacionales como internacionales, dedicados a la comercialización del aguacate en el mercado internacional, procesando productos propios y/o proporcionando maquila a otros productores.

La comercialización del aguacate en el mercado externo ha ido en incremento en los últimos años, sobre todo a partir de la apertura del mercado estadounidense.

Como ya se ha mencionado, los volúmenes de producción que se obtienen en la región son muy elevados, esto provoca que el mercado de exportación se sature rápidamente, bajando el precio del aguacate en dicho mercado.

Una alternativa que puede dar solución al problema de la comercialización del aguacate en el mercado internacional es el crear una empresa o asociación que se encargue de regular y controlar los envíos de aguacate al exterior, dentro de éste marco puede sugerirse la creación de una empresa integradora que se encargue de apoyar la comercialización del aguacate en el extranjero, regulando la oferta exportable, que traería como consecuencia la estabilización del precio, y con ello romper el paradigma de que el precio de venta del producto está en control del comprador y no del vendedor.

La presente investigación se realizará^{o'} sobre los empaques en la ciudad de Uruapan, dedicados exclusivamente a la comercialización del aguacate en el mercado internacional. Dichos empaques tratan de aprovechar al máximo los acuerdos internacionales entre México y otros países, buscando penetrar en nuevos mercados extranjeros y posicionar su producto en tales

mercados, manteniendo un esfuerzo por ofrecer productos de calidad, incrementando la captación de divisas para nuestro país.

4.2 Recopilación de la información

La recopilación de datos consiste en llevar a cabo una serie de técnicas de investigación que ayudarán al investigador a obtener la información necesaria para su estudio, la forma en que debe emplear dichas técnicas debe ser congruente a los objetivos de su trabajo, a los cuestionarios planteados y por supuesto al universo a estudiar. A continuación se describen los tipos de investigación que pueden aplicarse a un estudio:

- Exploratoria: “Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido elaborado antes”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1996:59-67)
- Descriptiva: “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”. (ibid)
- Correlacional: “Tienen como propósito medir el grado de relación que existía entre dos o más conceptos o variables, miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación”. (ibid)

- Explicativas: “estos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales”. (ibid)

Dependiendo del enfoque que el investigador desee darle a su estudio, y de la factibilidad y viabilidad del mismo, será entonces el tipo de investigación a elaborar. Un estudio no debe cerrarse a un solo tipo de investigación, si es necesario se pueden emplear las cuatro iniciando con la exploratoria, luego descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa.

El tipo de investigación utilizado en este trabajo recepcional fue de tipo Descriptivo, en seguida se explicarán las razones por las cuales se utilizó este tipo de investigación.

Debido a que un estudio exploratorio se efectúa cuando se ha investigado poco sobre el tema, un estudio correlacional analiza dos variables y sus relaciones, un estudio explicativo responde a causas físicas o sociales; y en este caso particular se busca el conocer la situación por la que atraviesan los empaques de aguacates al comercializarlo al extranjero.

La investigación se realizó en los empaques de aguacate de la ciudad de Uruapan, Mich. dedicados a la comercialización del producto en el extranjero, con la finalidad de analizar la información obtenida y concluir el estudio con recomendaciones propias a los resultados arrojados.

4.2.1 Universo y Muestra

El universo es la población en general a estudiar, y de este universo se tomará la muestra representativa que haga generalizaciones sobre la población que se investiga.

El muestreo es una técnica que hace posible una investigación realista y elaborada en un tiempo razonable, pues si se aplicaran las técnicas de obtención de la información sobre todo el universo, los estudios científicos serían pocos y muy costosos en tiempo y esfuerzos.

Existen varios tipos de muestras, la primera clasificación consiste que las muestras pueden ser:

- Probabilísticas: “cuando todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Hernández, Fernández y Baptista; 1996:212-213). Dentro de las muestras probabilísticas, se pueden mencionar las siguientes:
 - Muestra Probabilísticas Estratificada
 - Muestreo Probabilísticos por Racimos
 - Muestreo Probabilístico Aleatorio

- No Probabilísticas: “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra”. “A las muestras no probabilísticas se les conoce también como muestras dirigidas, suponen un

procedimiento de selección informal y un poco arbitrario". (ibid). Dentro de las muestras no probabilísticas se señalan las siguientes:

- Muestra de Sujetos Voluntarios
- Muestra de Expertos
- Sujetos – Tipos
- Criterio del Especialista
- La muestra por Cuotas

Para la realización de este estudio se tomó como universo el registro de los empaques dedicados a la exportación del aguacate ante la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural, Distrito De Desarrollo Rural 087 Uruapan (SAGAR); cuya relación se presenta a continuación:

CUADRO 6. UNIVERSO A ANALIZAR

Nombre de la empaedora	Responsable	Ciudad
Aguacates Michoacanos S.A. de C.V	Ing. Rodolfo Magaña	Uruapan
Frutas Finas Gertrudis SA. De C.V	Carlos Illsley	Uruapan
Avoperla S.A. de C.V.	Luis Valencia	Uruapan
Empacadora el Durazno S.A. de C.V	Jorge Quintero	Uruapan
Fresh Direccion Mexicana	Sergio Doddoli	Uruapan
Ricardo J. Vega L. Y Asociados	Ricardo J. Vega	Uruapan
Aguacates y Frutas de Michoacán S.A. de C.V.	Guillermo Vargas	Nvo. Zirosto
Empacadora de Aguacates San Lorenzo	Joaquín Barragán	Uruapan
Jaime Alfonso Rivas Barragán	Jaime A. Rivas B.	Uruapan
Calavo de México S.A. de C.V.		Uruapan
Tropic de México S.A. de C.V.	José Luis Macias	Uruapan
Agrufrut S.A de C.V.	Ing. Jaime A. Román	Uruapan
Mission de México S.A de C.V.	Ezequiel Garcia U.	Uruapan
Vifrut S.A. de C.V.	Antonio Villaseñor	Uruapan

Fuente: SAGAR, 1998

Para determinar la muestra se utilizó el tipo de muestreo probabilístico aleatorio, seleccionando al azar los elementos del universo.

El tamaño de la muestra se determinó con un grado de confianza del 95%, designando una probabilidad a favor del 50% y una probabilidad en contra del 50% con un margen de error del 15%.

Fórmula:

$$n = \frac{O N p q}{e (N-1) + O p q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Universo

O= Nivel de confianza

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación

$$n = \frac{(1.96)^2 (14) (.50) (.50)}{(.15)^2 (14-1) + (1.96)^2 (.50) (.50)} = 10$$

El tamaño de la muestra es de 10, por lo tanto, los cuestionarios se aplicarán a 10 empaques dedicados a la exportación del aguacate. A continuación se presenta la relación de los empaques a los que se les aplicaron los cuestionarios:

CUADRO 7. MUESTRA SELECCIONADA

No.	Nombre del empaque
1	Avopack S.A. de C.V.
2	Avoperla S.A. de C.V.
3	Aguacates Michoacanos S.A. de C.V
4	Empacadora el Durazno S.A. de C.V.
5	Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.
6	Aguacates y Frutas de Michoacán S.A. de C.V.
7	Ricardo J. Vega L. Y Asociados
8	Agrifrut S.A. de C.V.
9	Vifrut S.A. de C.V.
10	Mission de Mexico S.A. de C.V.
11	Empacadora Rivas
12	Tropic de México S.A. de C.V.
13	Empacadora de Aguacates San Lazaro
14	Calavo de México S.A. de C.V.

Fuente: SAGAR, 1998

4.2.2 Técnicas de Investigación

La recopilación de datos se remite al uso de técnicas, que establecen la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso a la información requerida. (Zorrilla y Torres; 1996: 64 y 66)

Las técnicas contribuyen al logro de los objetivos, permiten la obtención, verificación y control de la información. Las técnicas de investigación más comunes son las siguientes:

- Observación
- Entrevistas
- Cuestionario
- Tests
- Escala de Actitudes y Opiniones
- Recopilación Documental

En esta investigación las técnicas utilizadas y aplicadas de acuerdo al criterio es el cuestionario. A continuación se explica la técnica del cuestionario:

4.2.2.1 Cuestionario

El cuestionario es un instrumento sirve para obtener datos y apreciaciones de los sujetos cuestionados, en cuanto a los objetivos que persigan las preguntas contenidas en el interrogatorio. Estos pueden ser:

- Abiertos: en ellos, el sujeto puede responder con sus propias ideas, sin tener opciones de respuesta.

- Cerrados: en estos, el investigador sugiere respuestas que el sujeto interrogado debe elegir según su criterio y apreciación.

- Mixtos: incluyen preguntas de los dos tipos anteriores.

Los cuestionarios que se aplicaron para este estudio, fueron de tipo mixtos. Para cubrir las necesidades de información se aplicó un cuestionario a los encargados, gerentes o propietarios de los empaques.

El objetivo perseguido por el cuestionario fue el de obtener información referente a la problemática que enfrentan los empaques al comercializar su producto en el mercado internacional, sus expectativas sobre éste, además de conocer la disponibilidad de los empacadores para pertenecer a una organización que se encargue de apoyar la comercialización del aguacate, como podría ser una empresa integradora.

A continuación presento el cuestionario que se aplicó a los encargados de los empaques dedicados a la comercialización del aguacate en el mercado extranjero:

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es la fecha de fundación del empaque?

2. ¿Cuenta el empaque con huertas propias en producción?

Sí _____

No _____

3. ¿El empaque es solamente para sus productos o proporciona maquila a otros productores?

Es sólo para productos propios _____

Proporciona maquila a otros productores _____

4. ¿Cuánto tiempo tiene exportando aguacate?

5. ¿Cuál es la frecuencia con la que exporta?

6. ¿Cuáles son los volúmenes de aguacate que exporta?

7. ¿A qué países exporta?

8. ¿Cuáles son los principales problemas respecto a la comercialización que enfrenta al momento de exportar?

9. ¿Cuáles son los mejores mercado a los que ha exportado? Y ¿Por qué?

10. ¿Cuáles son los mercados más difíciles a los que ha exportado? Y ¿Por qué?

11. ¿Cuál es el precio más alto que ha logrado el aguacate en el mercado de exportación?

12. ¿Cuál ha sido el precio más bajo que ha tenido el aguacate en el mercado de exportación?

13. ¿Cómo se han reflejado las utilidades obtenidas respecto al precio del producto en el mercado extranjero?

14. ¿Cuál es el periodo de mayor producción?

15. ¿Cuál es el periodo de menor producción?

16. ¿Qué espera del mercado de exportación?

17. ¿Qué sugiere para controlar y mantener una estabilidad en el precio del aguacate en el mercado extranjero?

18. ¿Pertenece a alguna organización para la exportación de aguacate?

Sí _____

No _____

Cuál _____

19. ¿Le gustaría pertenecer a alguna organización que se encargue de apoyar la comercialización del aguacate en el mercado extranjero?

Sí _____

No _____

4.3 Presentación de resultados

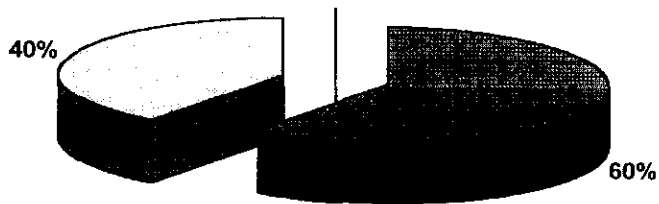
CUADRO 8.

1. ¿Cuál es la fecha de fundación del empaque?

No.	Nombre del empaque	Fecha de fundación
1	Avopack S.A. de C.V.	Octubre de 1997
2	Avoperla S.A. de C.V.	Marzo de 1997
3	Empacadora el durazno	Mayo de 1993
4	Fresh Directions Mexicana	Julio de 1997
5	Ricardo J. Vega L. Y Asociados	Febrero de 1967
6	Agrifrut S.A. de C.V.	Febrero de 1987
7	Mission de México S.A. de C.V.	Marzo de 1989
8	Empacadora Rivas	Agosto de 1986
9	Empacadora de Aguacates San Lorenzo	Abril de 1990
10	Calavo de México S.A. de C.V.	Octubre de 1998

GRÁFICA 11.

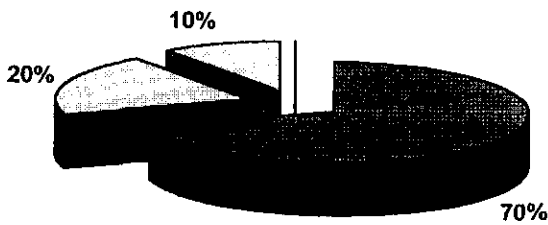
2. ¿Cuenta el empaque con huertas propias en producción?



Sí cuenta con huertas propias No cuenta con huertas propias

GRÁFICA 12.

3. ¿El empaque es sólo para sus productos o proporciona maquila a otros productores?



- Maquila productos propios y de otros productores
- Maquila sólo productos propios
- Maquila sólo a otros productores

CUADRO 9.

4. ¿Cuánto tiempo tiene exportando aguacate?

No.	Nombre del empaque	Tiempo que tiene exportando
1	Avopack S.A. de C.V.	5 años
2	Avoperla S.A. de C.V.	2 años
3	Empacadora el Durazno	4.5 años
4	Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.	2 años
5	Ricardo J. Vega L. Y Asociados	10 años
6	Agrifrut S.A. de C.V.	12 años
7	Misión de México S.A. de C.V.	10 años
8	Empacadora Rivas	4 años
9	Empacadora de Aguacates San Lorenzo	9 años
10	Calavo de México S.A. de C.V.	6 meses

5. ¿Cuál es la frecuencia con la que exporta?

Con relación a esta pregunta, todos los empaques a los cuales se les aplicó el cuestionario, exportan durante todo el año, aumentando el volumen de éstas durante la temporada de mayor producción, la cual de acuerdo a las respuestas obtenidas es de agosto a febrero.

CUADRO 10.

6. ¿Cuál es el volumen promedio de aguacate que exporta semanalmente?

No.	Nombre del empaque	Volumen que exporta semanalmente
1	Avopack S.A. de C.V.	80 tons.
2	Avoperla S.A. de C.V.	100 tons.
3	Empacadora el Durazno	100 tons.
4	Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.	150 tons.
5	Ricardo J. Vega L. Y Asociados	40 tons.
6	Agrifrut S.A. de C.V.	61 tons.
7	Mission de México S.A. de C.V.	120 tons.
8	Empacadora Rivas	120 tons.
9	Empacadora de Aguacates San Lorenzo	115 tons.
10	Calavo de México S.A. de C.V.	30 tons.

7. ¿A qué países exporta?

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados, los empaques realizan sus exportaciones a los siguientes mercados extranjeros:

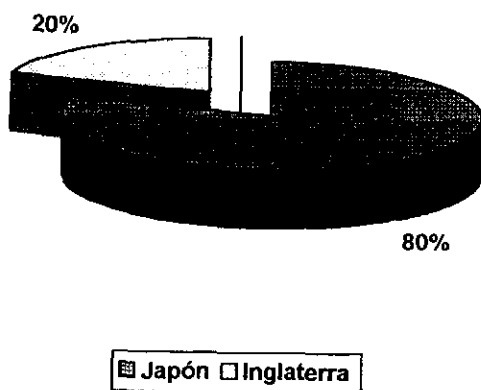
- Estados Unidos
- Canadá
- Japón
- Francia
- Inglaterra
- Bélgica
- Holanda
- Alemania
- Centro América

8. ¿Cuáles son los principales problemas respecto a la comercialización que enfrenta al momento de exportar?

Los principales problemas que enfrentan los empaques al momento de comercializar su producto son el precio del producto en el mercado extranjero ya que generalmente se exportan grandes volúmenes de aguacate lo cual implica una caída en el precio volviéndolo inestable. Además de considerar la falta de seguridad en el pago de la comercialización.

GRÁFICA 13.

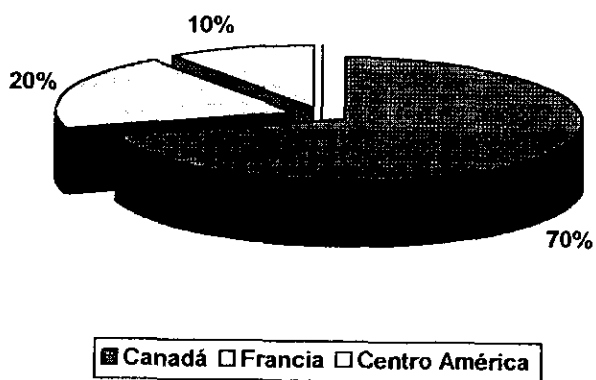
9. ¿Cuáles son los mejores mercado a los que ha exportado? ¿Por qué?



Los empaques los consideran los mejores mercados de exportación, porque el aguacate tiene buen precio, son más estables y existe mayor formalidad en sus pagos.

GRÁFICA 14.

10. ¿Cuáles son los mercados más difíciles a los que ha exportado? ¿Por qué?



Los empaques consideran estos mercados como los más difíciles ya que el precio del aguacate es muy bajo, no hay seguridad en los pagos de la comercialización, además de considerar que específicamente en Canadá la calidad del producto demandada es muy baja.

11. ¿Cuál es el precio más alto que ha logrado el aguacate en el mercado de exportación?

- Caja de 6 k
- Japón 12 a 14 dls.
- Resto del mercado 7.5 a 8.5 dls.

12. ¿Cuál ha sido el precio más bajo que ha tenido el aguacate en el mercado de exportación?

- Caja de 6 K
- Japón 7 a 8 dls.
- Resto del mercado 2 a 4 dls.

13. ¿Cómo se han reflejado las utilidades obtenidas respecto al precio del producto en el mercado extranjero?

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los encuestados, las utilidades que se han obtenido realmente no son muy satisfactorias, debido al hecho de que no existe un control en el manejo de envíos al extranjero, ya que se satura rápidamente los mercados, provocando que el precio del aguacate baje drásticamente.

14. ¿Cuál es el periodo de mayor producción?

Sep-feb, agt-ene, nov-ene, sept-oct, agt-dic, oct-feb.

15. ¿Cuál es el periodo de menor producción?

May-jul, mar-jun, jul-agt, may-jun, abr-jul,

16. ¿Qué espera del mercado de exportación?

Los encuestados en su totalidad esperan tener un mejor posicionamiento en el extranjero, que se reconozca la calidad y cualidades del aguacate mexicano y sobre todo mantener un equilibrio en el precio.

17. ¿Qué sugiere para controlar y mantener una estabilidad en el precio del aguacate en el mercado extranjero?

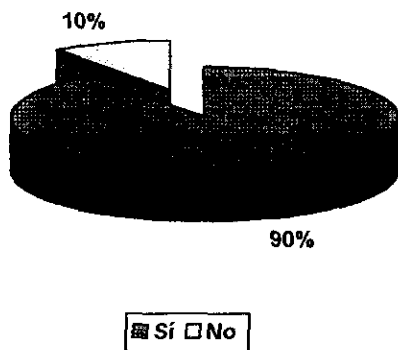
De acuerdo con las respuestas de los encuestados se establecieron los siguientes puntos, cabe mencionar que estas sugerencias se refieren a la organización de los empaques para establecer un control de las exportaciones, que les permita mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda exportable.

- Que exista una asociación que controle el número de envíos de los empaques.
- Que haya un control de envíos a través de una dependencia de gobierno.

- Que haya una empresa integradora que controle los envíos del producto al extranjero.
- Que se maneje una empresa en el extranjero que reciba todos los envíos de México y los comercialice en el exterior.

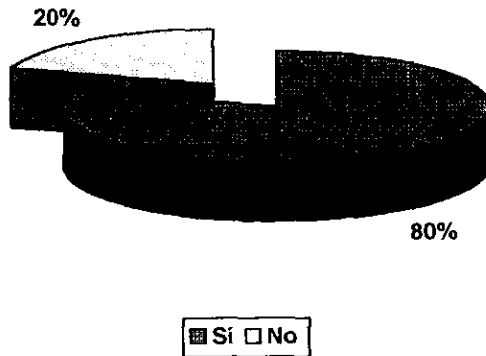
GRÁFICA 15.

18. ¿Pertenece a alguna organización para la exportación del aguacate?



GRÁFICA 16.

19. ¿Le gustaría pertenecer a alguna organización que se encargue de apoyar la comercialización del aguacate en el mercado extranjero?



Los empaques sobre los que se realizó la investigación manejan en su mayoría, grandes volúmenes de producción de aguacate, algunos además de maquilar los productos de sus propias huertas, también proporcionan maquila a otros productores. Los empaques exportan aguacate e diferentes mercados extranjeros durante todo el año y los volúmenes de exportación aumentan en la temporada de mayor producción, estas exportaciones se realizan de acuerdo con la capacidad de cada empaque, esto implica un rápida saturación del producto en los mercados extranjeros, ya que no consideran los niveles de consumo de cada uno de éstos, repercutiendo en la caída del precio del aguacate y por consecuencia, mermando las utilidades que se pudieran obtener.

Los empaques consideran necesario el crear una organización que ayude a solucionar el problema del bajo precio del aguacate, además de lograr y mantener el posicionamiento del aguacate mexicano en el mercado extranjero, proponiendo diversas modalidades en las cuales aparece la creación de una empresa integradora, la cual proporciona servicios especializados dentro de los cuales incluye la promoción y comercialización de sus productos, ya sea buscando nuevos mercados, aplicando técnicas para aumentar la ventas de producto y en este caso mejorar las condiciones de venta del producto.

CONCLUSIONES

México es el principal productor de aguacate a nivel mundial; el lugar preponderante que ocupa en la producción es reflejo de la importancia del cultivo a nivel nacional cultivándose en muchos de los estados de la República, dicha producción se concentra en el estado de Michoacán el cual participa con más del 80% de ella, teniendo como principal productor el municipio de Uruapan, donde el cultivo de aguacate se ha convertido en la principal actividad económica generando fuentes de empleo permanentes y estacionales.

La producción de aguacate en el municipio es muy elevada, esto ha generado el establecimiento de empaques tanto nacionales como internacionales, dedicados a la comercialización del aguacate en el mercado doméstico y extranjero, procesando productos propios y/o proporcionando maquila a otros productores.

La presencia del aguacate michoacano en el mercado extranjero ha ido en aumento en los últimos años, sobre todo a partir de la apertura del mercado estadounidense. Pero la principal limitante que presentan los empaques es que a poco tiempo de iniciada la temporada de exportación saturan rápidamente el mercado, esto se debe a los grandes volúmenes de producción que se obtienen y la falta de control en los volúmenes de exportación, ya que los empaques sólo consideran su capacidad de exportar sin tomar en cuenta la capacidad de consumo del mercado, provocando con ello una caída drástica en el precio del producto.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Es por ello que existe la necesidad de una regulación en los volúmenes de exportación, sin que por ello se afecten las ganancias económicas de los empaques, toda vez que con ello lo que se busca resolver es que no sea tan variante el precio de compra del producto, y esto se puede resolver al no saturar el mercado; es decir, regulando la oferta exportable.

Una alternativa para dar solución a citado problema, es la creación de una empresa integradora para apoyar la comercialización de aguacate en el mercado de exportación, a través de los diversos servicios especializados que ésta ofrece y en los cuáles sobresale la promoción y comercialización de productos, en los cuales se busca abrir nuevos mercados y posicionarse dentro de ellos mediante la aplicación de técnicas de comercialización y en las cuales se propone el establecimiento de un programa de envíos de aguacate al mercado extranjero lo cual permitiría mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda, mejorando su precio y sobre todo estabilizarlo.

Con la finalidad de apoyar la solución de éste problema desarrollo la siguiente propuesta.

PROPUESTA

Con la finalidad de establecer una alternativa que permita a los empacadores de la región comercializar el aguacate en el extranjero en los términos más convenientes para ellos, se propone la constitución de una empresa integradora que aglutine los empaques de aguacate, teniendo como principal objetivo establecer programas de comercialización, que establezcan una periodicidad de envíos por parte de cada empaque con base en su capacidad de producción y considerando la capacidad de consumo de cada mercado externo al cual se exporta el aguacate. Es obvio que cada mercado tiene sus propios hábitos y niveles de consumo de aguacate, pero el principal problema que tienen los empaques es que rápidamente saturan los mercados con un exceso de envíos, provocando que el precio del aguacate caiga de manera drástica a las pocas semanas del inicio de la temporada.

Debido a que el principal problema de comercialización de aguacate en el mercado de exportación mundial es la inestabilidad del precio, se tomó como referencia el mercado de Estados Unidos para establecer los programas de comercialización y control de envíos, que desarrollará la empresa integradora.

A continuación se presentan los requisitos de constitución y registro de una empresa integradora ante SECOFI:

Requisitos de constitución y registro de una empresa integradora:

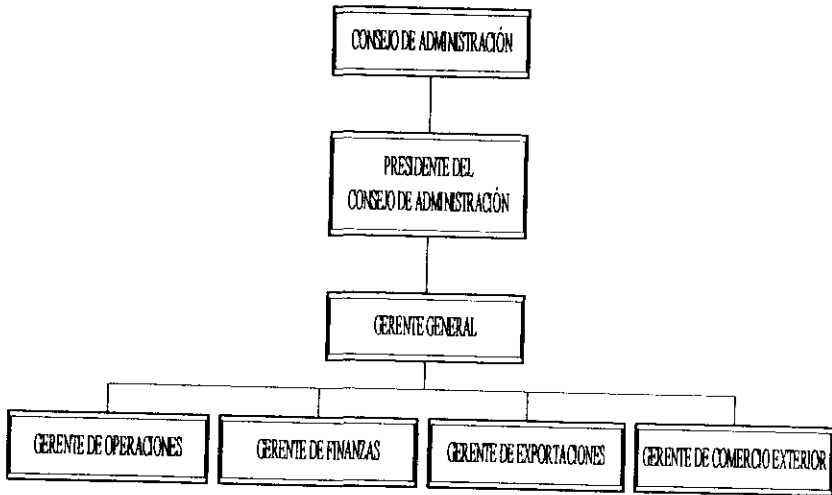
- Tener personalidad jurídica propia.

- Contar con un capital mínimo de \$50,000.00
- Participación accionaria de cada socio, no puede exceder del 30% del capital social.
- Presentar la siguiente documentación:
 - Organigrama funcional.
 - Plan de negocios que sustente su integración.
 - Proyecto de acta constitutiva.

Organización propuesta:

La organización que propongo está integrada por un nivel superior el cuál estará constituido por un presidente del consejo de administración, un consejo de administración, formado por los representantes de los empaques, teniendo en subordinación un gerente general que se encargue de coordinar y controlar las funciones de gerentes funcionales que estarán bajo su subordinación, estos gerentes tendrán bajo su responsabilidad las áreas funcionales de: operaciones, finanzas, exportaciones, logística y comercialización. A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO



Presidente del Consejo de Administración

Funciones:

- Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias
- Presidir las asambleas y reuniones
- Ejercer su voto de calidad en caso de empate.
- Vigilar las actividades que desarrolla el consejo administrativo

Consejo de Administración

Puesto inmediato inferior: Gerente general

Funciones:

- Acordar los actos y operaciones de la sociedad.
- Ratificar los actos y operaciones de la sociedad.
- Designar y remover la ocupación de puestos de nivel jerárquico.
- Revisar los informes rendidos por el gerente general
- Realizar los cambios que considere necesarios para el buen funcionamiento de la organización.
- Realizar asambleas generales ordinarios de accionistas
- Solicitar la realización de asambleas generales extraordinarias

Puesto: Gerente General

Tipo de puesto: Administrativo

Escolaridad: Lic. en Administración o Contaduría

Puesto inmediato inferior: Gerentes de áreas funcionales

Funciones:

- Desarrollar programas de envíos por temporada y semanalmente.
- Determinar número de envíos por semana de cada empaque.
- Supervisar el cumplimiento de los programas de envíos.
- Coordinar las actividades de las gerencias bajo su subordinación.
- Supervisar las actividades de las gerencias bajo su subordinación.
- Elaborar informes de la situación que guarda el aguacate en el mercado extranjero.
- Presentar informes de la situación que guarda el aguacate en el mercado extranjero al Consejo de Administración.
- Analizar e interpretar los estados financieros para la toma de decisiones.
- Revisar y autorizar los gastos generales de la empresa.

Puesto: Gerente de Operaciones

Puesto inmediato superior: Gerente General

Puesto inmediato inferior:

Funciones:

- Vigilar los inventarios de suministros necesarios para la producción.
- Elaborar programas de volúmenes de producción.
- Establecer controles de producción.
- Establecer programas de cortes.
- Desarrollar un control de cortes.
- Verificar el cumplimiento del programa de cortes.
- Verificar la calidad de la fruta en las huertas.
- Elaborar informes semanales sobre el desarrollo de sus actividades.
- Presentar el informe de actividades realizadas al gerente general.
- Elaborar informes extraordinarios en caso necesario.
- Presentar informes extraordinarios al gerente general.

Puesto: Gerente de Finanzas

Tipo de puesto: Administrativo

Escolaridad: Lic. En Contaduría

Puesto inmediato superior: Gerente General

Puesto inmediato inferior:

Funciones:

- Verificar el correcto registro de ingresos.
- Verificar el registro de egresos.
- Analizar e interpretar análisis financieros.
- Elaborar informes de los estados financieros.
- Presentar el informe de estados financieros al gerente general.

Puesto: Gerente de Exportaciones

Tipo de puesto: Administrativo.

Escolaridad: Lic. En Administración

Puesto inmediato superior: Gerente General.

Puesto inmediato inferior:

Funciones:

- Recibir y tramitar los pedidos.
- Hacer el programa de envíos.
- Elaborar la documentación necesaria con la Agencia Aduanal.
- Dar atención personalizada a clientes y proveedores extranjeros.
- Contratar flete internacional

Puesto: Gerente de Comercio Exterior

Tipo de puesto: Administrativo

Escolaridad: Lic. En Administración o Mercadotecnia

Puesto inmediato superior: Gerente General

Puesto inmediato inferior:

Funciones:

- Diseñar programas de comercialización.
- Desarrollar estrategias de comercialización.
- Desarrollar la planeación publicitaria
- Elaborar estadísticas de ventas comparativas mes y año actual contra el anterior.
- Elaborar estadísticas y gráficos de participación en el mercado.
- Actualizar los precios del mercado internacional.
- Buscar nuevos segmentos del mercado.
- Realizar estudios de factibilidad de mercado.
- Detectar clientes potenciales para futuras negociaciones.

Plan de negocios o programa de envíos:

El sector exportador tiene un paradigma por romper. Los empaques en general tienen el paradigma de que el precio de venta de sus productos está en control del comprador y no del vendedor, y los empaques de aguacate no son la excepción.

La finalidad de desarrollar un programa de envíos de aguacate al mercado extranjero es permitir a los exportadores establecerse como una fuerza comercializadora que les permita tener un mayor control sobre el producto, fijando los términos de la comercialización en forma favorable.

La inestabilidad de los precios en el mercado de exportación es el principal problema al que se enfrentan los empaques al comercializar su producto, esta situación se presenta en todos los mercados extranjeros y es un problema que afecta en gran medida a los empaques exportadores de aguacate ya que éstos han tenido pérdidas importantes precisamente por la falta de control en los envíos al extranjero, ya que los empaques realizan dichos envíos considerando solamente su capacidad de exportación sin tomar en cuenta la capacidad de consumo del mercado externo.

Debido a que dicho problema es representativo en todo el mercado extranjero, se tomó como referencia el mercado estadounidense para establecer el programa de comercialización y envíos. La forma de enviar el producto al extranjero, se realiza en contenedores, los cuales tienen una capacidad de 18 toneladas, independientemente del peso de las cajas que contienen el

producto. A continuación se muestra la capacidad de envíos de los empaques al mercado de exportación representado en contenedores.

CUADRO 11. CAPACIDAD DE ENVÍOS DE LOS EMPAQUES AL MERCADO DE
EXPORTACIÓN MUNDIAL

Nombre del empaque	Cap. de envíos max. semanal	Cap. de envíos min. semanal	Cap. de envíos prom. semanal
Avopack S.A. de C.V.	28	7	18
Avoperla S.A. de C.V.	14	3	9
Empacadora el Durazno S.A. de C.V.	4	2	3
Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.	28	7	18
Ricardo J. Vega L. Y Asociados	7	3	5
Agrifrut S.A. de C.V.	3	2	3
Mission de México S.A. de C.V.	28	7	18
Empacadora Rivas	14	3	9
Empacadora de Aguacates San Lorenzo	28	7	18
Calavo de México S.A. de C.V.	28	7	18
Total de envíos por semana	182	48	115

Fuente: ASEEAM 1998

Como se mencionó anteriormente el desarrollo del programa de envíos al mercado extranjero se va a elaborar tomando como referencia el mercado estadounidense, ya que aunque cada mercado extranjero guarda sus propias características respecto a los hábitos y volúmenes de consumo, se considera que el problema en general, recae en la inestabilidad de los precios, por el hecho de que el control de éstos se encuentra en manos del comprador y no del vendedor; esto se debe principalmente a que la oferta del producto está muy por encima de la demanda. Por tal situación se sugiere establecer un programa de envíos para la comercialización en el mercado, regulando de esta manera la oferta exportable considerando la capacidad de consumo del mercado de externo.

Estados Unidos es para el exportador mexicano su primer y más atractivo mercado. A partir del retiro del embargo de la comercialización del aguacate a este mercado, el volumen de exportación ha incrementado sustancialmente de 45,975 toneladas de la temporada 1996-1997, a 49,146 toneladas de la temporada 1997-1998. (ASEEAM, 1998).

De acuerdo con la temporada anterior (1998-1999) el volumen de exportaciones Estados Unidos fue de 9,700 toneladas, lo cual equivale a un total de 538 envíos, debido a que las exportaciones a este mercado iniciaron a partir de la temporada 1997-1998, la capacidad de consumo no es muy elevada, esto provocó una caída en el precio del producto a las pocas semanas del inicio de la temporada (noviembre-febrero), la cual inició con un precio de US\$65.00 y terminó con un precio de US\$5.00 (anexo 2).

El propósito de desarrollar un programa de envíos es precisamente controlar el volumen de exportaciones, lo cual permitirá a los empaques mantener una estabilidad en los precios de comercialización, ya que se considerará la demanda del mercado sin saturarlo, obteniendo como consecuencia mayores utilidades.

La base para desarrollar el programa de envíos será la capacidad de exportación de cada empaque, obteniendo un valor proporcional al total de exportaciones, para designar su volumen de exportación por temporada a cada país destino, representado en envíos. El número de envíos óptimo se establecerá considerando el nivel de exportaciones que se ha hecho al mercado extranjero considerando su capacidad mínima de consumo, para obtener un promedio de envíos óptimos.

CUADRO 12. RELACIÓN PROPORCIONAL DE ENVÍOS DE CADA EMPAQUE

Nombre del empaque	Capacidad de envíos	Proporción de envíos %
Avopack S.A. de S.A.	18	15%
Avoperla S.A. de C.V.	9	8%
Empacadora el Durazno S.A. de C.V.	3	2%
Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.	18	15%
Ricardo J. Vega Y Asociados	5	5%
Agrifrut S.A. de C.V.	3	2%
Mission de México S.A. de C.V.	18	15%
Empacadora Rivas	9	8%
Empacadora de Aguacates San Lorenzo	18	15%
Calavo de México S.A. de C.V.	18	15%
Total de envíos	115	100%

Considerando que el consumo máximo de aguacate en Estados Unidos es de 9,700 toneladas por temporada y el consumo mínimo es de 1,300 toneladas, el promedio de volumen de exportación óptima es de 6,000 toneladas, lo cual equivale a 333 envíos en la temporada. A continuación se presenta el programa de envíos a Estados Unidos en la próxima temporada.

CUADRO 13. PPROYECCIÓN DE ENVÍOS DE LOS EMPAQUES PARA LA PRÓXIMA TEMPORADA

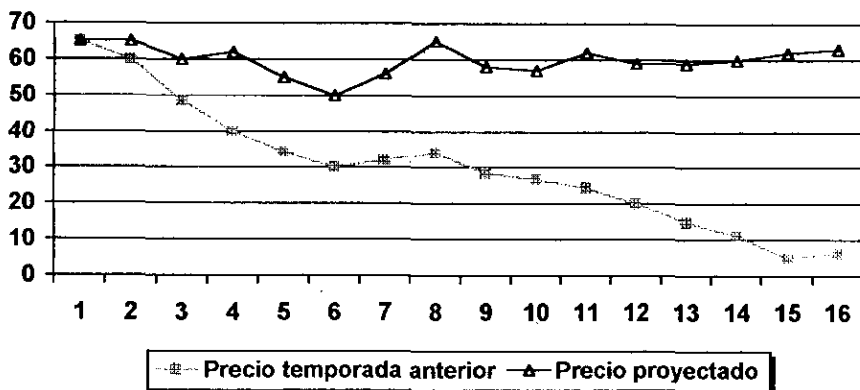
Nombre del empaque	Porcentaje aplicado al total de envíos	Envíos por temporada
Avopack S.A. de C.V.	15%	50
Avoperla S.A. de C.V.	8%	27
Empacadora el Durazno S.A. de C.V.	2%	7
Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.	15%	50
Ricardo J. Vega L. Y Asociados	5%	15
Agrifrut S.A. de C.V.	2%	7
Misión de Máxico S.A. de C.V.	15%	50
Empacadora Rivas	8%	27
Empacadora de Aguacates San Lorenzo	15%	50
Calavo de México S.A. de C.V.	15%	50
Propuesta de envíos para la próxima temporada		333

CUADRO

Nombre de empaque
Avopack S.A. de C.V.
Avoperla S.A. de C.V.
Empacadora el Durazno S.A. de C.V.
Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.
Ricardo J. Vega L. Y Asociados
Agrifrut S.A. de C.V.
Mission de México S.A. de C.V.
Empacadora Rivas
Empacadora de Aguacates San Lorenzo
Calavo de México S.A. de C.V.
Total de envíos

Al establecer un programa de envíos reduciendo el volumen de exportación que normalmente manda cada empaque, puede mantener una estabilidad del precio del producto en los mercados extranjeros, ya que la oferta se reduciría y el mercado siempre mantendrá en un nivel óptimo la demanda de consumo de aguacate. A continuación se presenta un estimado del comportamiento del precio del aguacate en el mercado estadounidense comparado con el comportamiento de la temporada anterior, la cual es de 16 semanas (Noviembre-Febrero).

GRÁFICA 17. COMPARATIVO DEL COMPRAMIENTO DE PRECIOS



Proyecto de acta constitutiva

El acta constitutiva es la forma de legalizar la constitución y el funcionamiento de una sociedad mercantil; en este caso en particular y de conformidad con el artículo 1 fracción IV de la Ley General de Sociedades Mercantiles, se propone establecer una sociedad anónima (entendiéndose por ésta la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones art.87 de la Ley General de Sociedades Mercantiles) en la modalidad de capital variable, en atención a lo dispuesto por el capítulo VIII del citado cuerpo de leyes, que se refiere a la reglamentación específica de las sociedades de capital variable.

Por otro lado la misma ley exige en los artículos 2º y 5º las formas de protocolización que deberán tener las sociedades mercantiles para su constitución y funcionamiento; es decir, que se tendrán que inscribir en el Registro Público de Comercio y se constituirán ante notario público; con la finalidad de obtener personalidad jurídica propia distinta de la de los socios.

Los requisitos exigidos por la Ley General de Sociedades Mercantiles que debe contener la escritura constitutiva de una sociedad mercantil en su artículo 6º son:

- I. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que la constituyan.
- II. El objeto de la sociedad.
- III. Su razón social o denominación.
- IV. Su duración.

- V. El importe del capital social (mínimo 50,000 pesos).
 - VI. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.
- Cuando el capital sea variable, así se expresará indicando el mínimo que se fije.
- VII. El domicilio de la sociedad.
 - VIII. La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
 - IX. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
 - X. La manera de hacer la distribución e las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
 - XI. El importe del fondo de reserva.
 - XII. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente;
 - XIII. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Todos los requisitos a los que se refiere este artículo y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituirá los estatutos de la misma.

Los subsecuentes dispositivos legales de la multicitada van encaminados básicamente a supuestos en particular; es decir, reglamenta las situaciones que por el funcionamiento de la sociedad puedan surgir, así mismo como determinar los derechos y obligaciones de las personas físicas o morales que conforman la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

Rodríguez S., Florencio,

“El aguacate”

A.G.T. Editor, S.A.

1ª. Edición

1982, México.

Rotter A., Salvador,

“Empresas Integradoras Régimen Simplificado ‘95” en:

Nuevo Consultorio Fiscal,

Año 9, No. 148,

Octubre de 1995, México.

Nyssen O., Eduardo,

“Empresas Integradoras: una oportunidad desaprovechada” en:

Ejecutivos de Finanzas,

Año XXV, No.5,

Mayo de 1996, México.

Práctica Fiscal,

“Análisis jurídico de las sociedades integradoras” en:

Práctica Fiscal,

Año XXIV, No.8

Agosto de 1995, México.

Ley General de Sociedades Mercantiles

Editorial Porrúa

53ª Edición,

1989, México.

SECOFI

“Empresas Integradoras. Fortaleza para competir” en:

SECOFI

Julio de 1997.

Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras

Considerando

Que el Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, ha sido un instrumento eficaz en la eliminación de obstáculos administrativos a favor de ese sector empresarial;

Que el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objeto de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de exportación;

Que frente a la competencia creciente es conveniente dar flexibilidad operativa a las empresas integradoras efecto de que puedan comprar y vender por cuenta de sus asociadas, con lo que lograrán una mejor posición negociadora en el mercado;

Que resulta importante obtener el rendimiento máximo de la capacidad productiva que aglutina la sociedad por lo que es conveniente permitir que la empresa integradora comercialice una proporción de sus bienes y servicios entre terceros, y

Que la empresa integradora enfrenta retos y oportunidades por lo que esta figura requiere actualizarse en su operación y recibir facilidades administrativas, he tenido a bien expedir lo siguiente:

I. DECRETO QUE MODIFICA EL DIVERSO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS.

ARTÍCULO PRIMERO.- Se reforman los artículos 4º, fracciones I, II, V,VI, VII incisos b, f, y g; 5º, 6º, y 7º primer párrafo, y se adicionan el inciso h) a la fracción VII del artículo 4º, y un último párrafo del artículo 7º, del Decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación de 7 de mayo de 1993, para quedar como sigue:

ARTÍCULO 1º. El presente Decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradora de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional;

ARTÍCULO 2º. El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo y, en concertación con los organismos empresariales, fomentará la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras;

ARTÍCULO 3°. Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de SECOFI.

ARTÍCULO 4°. Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, las empresas integradoras deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Tener personalidad jurídica propia, que su objeto social preponderante consista en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada, y que su capital social no sea inferior a cincuenta mil pesos.
- II. Constituirse , con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las partes integradas no podrá exceder de 30% del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas;

Podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de la banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora;

- III. No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas;

- IV. Tener una cobertura nacional, o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de los socios.
- V. Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestaciones de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10% de sus ingresos totales.
- VI. Presentar proyecto de viabilidad económico-financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas.
- VII. Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:
 - a) Tecnológicos.
 - b) Promoción y comercialización de los productos y servicios de las empresas integradas.
 - c) Diseño.
 - d) Subcontratación de productos y procesos industriales.
 - e) Promover la obtención de financiamiento.
 - f) Apoyar las actividades en común.
 - g) Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales.
 - h) Otros servicios que se requieran para el óptimo desarrollo de las empresas integradas.

En el caso de la Uniones de Crédito, prestar por lo menos dos de los servicios señalados.

ARTÍCULO 5º. Las empresas integradoras podrán acogerse, al Régimen Simplificado de las *Personas Morales* que establece la *Ley del Impuesto Sobre la Renta*, por un periodo de 10 años y a la Resolución que otorga facilidades administrativas a los contribuyentes que en la misma se señalan, a partir del inicio de sus operaciones;

De acogerse a las facilidades fiscales antes citadas, podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, cumpliendo con los requisitos que, mediante reglas de carácter general, emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

ARTÍCULO 6º. La banca de desarrollo promoverá el esquema de integración, para lo cual deberá establecer programas específicos de apoyo para la empresas integradoras, así como para sus asociadas, mediante créditos, garantías o capital de riesgo. Asimismo, apoyará a los socios entregándoles créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora.

ARTÍCULO 7º. Con el objeto de facilitar la creación y desarrollo de las empresas integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

- I. Las dependencias y entidades de la *Administración Pública Federal*, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias, y:
- II. El Ejecutivo Federal, por conducto de SECOFI, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y

facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo.

Las empresas integradoras que suscriban los programas de empresas altamente exportadoras, de empresas maquiladoras de exportación, de importación temporal para producir artículos de exportación, o de empresas de comercio exterior, recibirán las facilidades derivadas de dichos programas, siempre y cuando cumplan con los requisitos que los mismos señalen.

ARTÍCULO 8º. Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los Centros NAFIN para el desarrollo de la micro pequeña y mediana empresa.

TRANSITORIOS.

PRIMERO. El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO. Las empresas integradoras que se hayan constituido de conformidad con las disposiciones establecidas en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación de 7 de mayo de 1993, y deseen acogerse a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán cumplir con lo previsto en el artículo 4º del presente Decreto, a más tardar el 31 de diciembre de 1995; en tanto deberán continuar cumpliendo con lo previsto en el Decreto del 7 de mayo de 1993.

**CUADRO15. PRECIO DEL AGUACATE EN ESTADOS UNIDOS
TEMPORADA 1998-1999**

Semana	Cajas de 11.50kg	Precio US\$
1	35428	65
2	42158	60
3	52145	48.5
4	55124	40
5	57894	34.25
6	63125	30
7	74020	32
8	78298	28.5
9	76158	26.7
10	75124	24.3
11	54897	22
12	48590	20
13	39125	15
14	39452	11.2
15	30128	5
16	21812	6.25
Total	843478	*29.30

Fuente: ASEEAM 1998

Se enviaron un total de 843,478 cajas, equivalentes a 9,700 toneladas

*Precio promedio en la temporada