

### **Anexo 3. Entrevista a profundidad. Gerente General UDECAM**

Entrevista No. 1

Ing. J. Jorge Morales.

Gerente General UDECAM

Fecha de la entrevista: 04 Marzo 2010

#### **Entorno Interno**

**¿En base a qué fue su decisión de comenzar la campaña de promoción nacional del aguacate?**

De todos los mercados, el mercado mexicano es el que mayor consume a nivel mundial, ¿sí sabes cuál es el consumo per cápita de México? 8.6 kg por persona, entonces ningún país tiene registrado ese consumo per cápita, por consecuencia no necesitamos nosotros ninguna campaña de promoción porque el mexicano tiene la cultura de consumir aguacate, ¿Cuánto se consume en Chile, en Perú, en España, en Estados Unidos, en Canadá, en Japón? Si se consumen dos kg per cápita es mucho, entonces, ¿qué es lo que se tiene que hacer?, ¿Dónde se tienen que hacer las campañas?, ¿Aquí en México o en esos países? En esos países, sin embargo hemos visto algunas amenazas nosotros, el aguacate peruano, el aguacate chileno el mismo aguacate de california, que a sabiendas de que dentro de México se consume de una manera tradicional el aguacate, pues ellos también pudieran meter sus productos aquí a México y serían bien vendidos, ahora, la competencia desleal se presentaría en el momento de que ellos metieran un aguacate más barato, porque al ama de casa que le afecta el bolsillo, a ella no le interesa si el aguacate es peruano, es chileno o es mexicano, a ella le interesa que el aguacate esté mas barato, si hay en el supermercado, en los mercados, en las fruterías en las tiendas de autoservicio, si hay aguacates que valen 8 peso el kilo y hay aguacates que valen 12 pesos el kilo, el ama de casa se va a ir por el de 8 pesos, porque al fin y al cabo es aguacate, entonces para poder nosotros dar a conocer el aguacate michoacano, digo, el mexicano, porque la promoción que hicimos fue para el aguacate mexicano, no para el michoacano, es el mejor aguacate del mundo, por las características edafológicas, climatológicas, de altura, etc. en consecuencia lo tenía que conocer el ama de casa sí? Para que llegara el aguacate de otro país, el ama de casa supiera que el aguacate mexicano tenía mayores beneficios, no transeuticos que los aguacates que vienen de otras regiones, de otros países, por eso hicimos la campaña.

**¿En qué puntos del país se hizo la campaña?**

En todo el país, se dieron en tiendas autoservicio, se hicieron en las principales plazas, en México, monterrey, Guadalajara, se estuvo participando en diferentes exposiciones, en diferentes ferias, en diferentes eventos gastronómicos, no hay dinero que alcance para hacerlo en cada una de las ciudades, nos ayudó el gobierno federal con un recurso y la iniciativa privada metió otro recurso, pues se hizo en todo el país.

**¿Cuántas veces se ha hecho?**

Se ha hecho tres veces, durante tres años se ha hecho la campaña,

**¿En qué época del año se ha realizado?**

Se hace en las épocas que son idóneas, cuando realmente hay producción de aguacate, no vas a hacer una campaña cuando no hay producto. Si tu vendes naranjas y en el mes de enero no hay naranjas pues no puedes manejar una campaña, la manejamos octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo, son los meses que nosotros manejamos la campaña, en esos meses hay más producto para poder ofertar, por cierto contratamos nosotros agencias profesionales de publicidad en México para que nos ayudaran porque nosotros no somos expertos, entonces esas agencias publicitarias hicieron degustaciones en las tiendas de autoservicio, hicieron una serie de juegos para poder llamar la atención, oferta del producto, presentaciones, faldones, papelería, trípticos, dípticos, posters, todo eso se hizo para poder darles a conocer a las personas interesadas pro la compra del producto, los chef, los dueños de restaurantes, las amas de casa, los dueños de frutería, que el aguacate mexicano es el mejor aguacate del mundo, ese es el posicionamiento que quisimos manejar nosotros, POSICIONAMIENTO del aguacate, entonces como ya se vende, entonces tienes que reforzar el posicionamiento del aguacate, ese fue el objetivo de las campañas, de ahí sacamos a Jacinto, ahí mandamos a hacer botargas, fueron muchos mensajes a través de los posters que hicimos, el de las píldoras, si uno al día te hace bien, dos te hace mejor, el del a mujer embarazada, come aguacate mexicano para que tu bebé nazca bien. Todos esos mensajes que empezamos a mandar para que el ama de casa, para los responsables de las adquisiciones de las frutas y verduras, pues les den el primer lugar al aguacate mexicano, digo a todo el mexicano porque la campaña estuvo financiada por recursos del gobierno federal, entonces nosotros no podíamos poner de Michoacán, entonces de toda la república, hablo de toda la república a sabiendas de que hay estados productores que no le llegan ni a las rodillas a Michoacán, las proporciones del aguacate

ahorita no pintan, Michoacán tiene el 89% y Morelos le sigue con 3%, pero actualmente no pinta, pero como el que vende enchiladas en tu cuadra, si ve que te va muy bien, el vecino entonces también saca enchiladas y empieza a hacerte la competencia.

### **¿Cuál es la perspectiva de la competencia?**

Es crecimiento, ellos van a seguir creciendo, además ellos actualmente no exportan, ni Jalisco, ni Estado de México, ni Morelos, ni Puebla ni Nayarit exportan ahorita pero su expectativa es exportar, el día que exporten ellos van a probar las mieles del recurso, el beneficio pero ahorita lo que están haciendo ellos es adecuarse como empezó Michoacán, en buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, la calidad, la inocuidad, en eso están trabajando también ellos, ahora hay muchos empacadores de aquí de Michoacán que ya vieron que muchas características de aquí de la región como por ejemplo Jalisco, son muy similares a las de Michoacán, porque es la misma franja, entonces estos de aquí se fueron para allá comprar terrenos y pues como que ya se las saben todas entonces están acelerando las cosas para exportar, esa es la expectativa, incrementar la producción regidos en las buenas prácticas agrícolas y de manufactura para poder llegar a la exportación de sus productos también, esa es la expectativa de los estados que tendrán 4 mil hectáreas, ellos.

### **¿Ellos pueden ser la competencia más directa en un futuro?**

Podría ser pero también hay otra cosa, hay que verlo, en el estado de Michoacán, ustedes ya vieron los documentos, ¿cuál es el volumen de producción? No hablamos de 1 millón de toneladas, eso habla de México, 1 millón ciento y tanto mil toneladas, en el estado de Michoacán se producen aproximadamente 850 mil toneladas, de las 850 mil toneladas ahorita se están exportando aproximadamente como 350 mil toneladas, entonces el resto se queda en el mercado nacional, estamos hablando de 500 mil toneladas, cuando se consumen aproximadamente 600 mil toneladas, entonces ese mercado nacional michoacano a lo mejor ya poco a poco va a creciendo en las exportaciones y va decreciendo en el abasto al mercado nacional, quién va a tener que abastecer el mercado nacional? Esos estados, entonces Michoacán va a la baja en mercado nacional porque este ya sabe como cumplir con los requisitos y condiciones para poder exportar, ya los tiene y ya los está practicando pero tiene que agarrar producto y hacer producto de más productividad, calidad, inocuidad, calibre, etc., para poder seguir exportando si? Qué es lo que pasaría en EU que son 200 y tantos millones de habitantes cuando nada más los que consumen el aguacate son los latinos, los asiáticos que consumen mucho aguacate, el

sajón no consume mucho aguacate, ¿qué pasaría si el día de mañana se metiera una campaña fuerte entre California, Perú Chile y México para el consumo de aguacate? Qué pasaría si incrementáramos el consumo per cápita de 2 kg a 3.5 kg?, tendríamos que inyectar más abasto de aguacate, por consecuencia Michoacán lleva la punta, si Michoacán en un momento dado deja de tener abasto para el mercado nacional, los otros estados son los que tendrían que atender este mercado pero con las características de un aguacate de calidad como es el michoacano, porque si ustedes ven un aguacate de Nayarit está roñoso muy roñoso y el aguacate michoacano es diferente, inclusive la epidermis del aguacate de Nayarit es gruesa, muy gruesa y rugosa y el michoacano ya no está rugosa y el hueso está un poquito más grande es el mismo Hass pero por las condiciones de lugar, de clima, de suelo, de altura, son las condiciones que se dan, así se da el aguacate pero ellos tendrían que buscar su tecnología para hacerlo más grande, con más aceite, con más materia orgánica, están trabajando sobre eso, entonces esa es entre comillas la competencia, no me gusta llamarle competencia porque en lugar de ser una competencia, va a resolver el abasto del mercado nacional, todavía no sigue siendo competencia, en un futuro la competencia será cuando saquen su producto a mercado internacional.

## **Entorno Externo**

### **Crecimiento Económico y Estabilidad**

#### **¿Cuáles son las condiciones económicas del estado, la región y el sector aguacatero?**

Mira, dicen, yo no soy experto en eso, ahí si deberías buscarte un experto en eso, dicen que la mayor entrada de divisas aquí en Michoacán eran las remesas de EU y en segundo lugar estaba el sector aguacatero, es un factor muy importante dentro de la economía de Michoacán por la generación de empleos que está dando y por la entrada de divisas por la venta del producto, genera mucha economía, es muy fuerte y viene ocupando como el segundo o tercer lugar dentro del estado.

#### **¿Cuáles son las proyecciones de producción y comercialización del producto a futuro?**

Aquí tenemos un problema muy fuerte, son preguntas que tienen colaterales, si esto es la franja que tenemos ahorita de aguacate y yo les ponía el ejemplo de las enchiladas, ahora mucha gente que está en esta posición está diciendo “caramba” si les está yendo bien a los aguacateros pues yo quiero sembrar aguacate aunque las condiciones climatológicas y de suelo no sean las idóneas. ¿Qué pueden causar cuando se establecen en los

alrededores de la zona? Pueden causar focos de infección porque si las temperaturas no son las idóneas pueden crear enfermedades o plagas, de tal manera que ellos sean focos de infección que se transmita a la zona, segundo, se está delimitando de tal manera que ya no se siembre aguacate en el estado de Michoacán, por la deforestación que se está presentando, están tumbando bosques para sembrar aguacate, el aguacate es un árbol que consume mucha agua, el pino es un árbol que mantiene el manto friático, no consume tanta agua, mantiene el manto friático por su tipo de raíz, entonces ya las autoridades tanto de medio ambiente, municipales de la SAGARPA, de la Secretaría de Desarrollo Rural de Estado ya están viendo que ya no se establezcan más superficie de aguacate, entonces la expectativa del crecimiento ya no es mucha, la expectativa ahora es la productividad, si un productor actualmente tiene una producción por hectárea de 10 toneladas la productividad es de que tecnológicamente logre 15 o 20 toneladas por hectárea, la misma superficie pero produciendo más, esa es la productividad que se está buscando y al mismo tiempo paralelamente dentro de esa productividad manejar lo que es la sanidad y la inocuidad a través de las buenas prácticas agrícolas que son la aplicación de paquetes tecnológicos dentro de una huerta para quitarles plaga, enfermedades, el uso de la fruta, que la fruta no tenga contacto con el suelo, que la fruta se corte de acuerdo a las peticiones piden los mercados, todo eso son las buenas prácticas agrícolas, entonces eso es lo que tienen que implementar, esa es la expectativa, la productividad conjuntamente con las buenas prácticas agrícolas para poder tener un producto más requerido por los mercados internacionales.

## **Tendencias políticas**

**¿De qué forma modifican las actividades del sector las elecciones políticas o las decisiones de los mismos políticos?**

No hay influencia

**¿Las relaciones con los mandatarios benefician de algún modo al sector en sí?**

Si, son muy buenas y las relaciones con cada una de las autoridades municipales, estatales que llegan, se busca el acercamiento con las organizaciones, nos apoyamos para muchas cosas, nos apoyamos para hacer campañas de promoción, nos apoyamos con las autoridades para abrir los mercados de los diferentes países, para poder manejar campañas fitosanitarias, cercos fitosanitarios, controles de la movilización de la fruta también porque hay que tener controles a través de los puntos de verificación de la

SAGARPA, del gobierno del estado y del comité estatal de sanidad vegetal, entonces si tenemos una relación todos, tenemos un contacto con ellos y hay mucho contacto con ellos y por consecuencia hay muy buena relación para poder trabajar porque nos conviene a todos.

## Otros

### **¿Qué normas o reglamentos existen para el etiquetado?**

Para el etiquetado, las normas las vas a encontrar en la secretaría de economía. La norma NOM-066 FITO 2002, esta norma se llama “Especificaciones para el manejo fitosanitario y movilización del aguacate”, esa es una. Está la 128 que es la de etiquetado, es la NMX-FF-016-1995-SCFI y esta norma es “Productos alimenticios no industrializados para uso humano – fruta fresca – aguacate” y la NOM-128-SCFI-1998 y se llama “Información comercial – etiquetado de productos agrícolas – aguacate” y realmente son las que más utilizamos, hay muchas, por ejemplo está la 8 pero mira la 8 es sistema general de unidades de medida, está la 006 que es de productos alimenticios no industrializados para uso humano, fruta fresca, terminología. Las que usamos nosotros son las que les dije.

### **¿UDECAM como unión les exige a los empacadores algo?**

Las normas oficiales, las que dicen NOM son obligatorias, las normas mexicanas no son obligatorias, tú lo puedes o no lo puedes hacer.

### **¿Qué otras actividades de etiquetado o imagen de marca realizan los empacadores para diferenciarse de la competencia?**

No, no tenemos ningún dato y esos son independientes de hacer, es totalmente prohibido utilizar recursos del gobierno y de la iniciativa privada para ir a un evento y usar marcas, nosotros manejamos el genérico solamente.

### **¿Ustedes como unión les exigen que su caja por ejemplo lleve a fuerza una etiqueta?**

No, eso es la norma, eso es Secretaría de Economía y SAGARPA los que los vigilan de que lleve la etiqueta, todo esto se llama trazabilidad o rastreabilidad, tu producto en México

no te lo exigen, tu producto que manejas en México nada más es la etiqueta para que sepan que eres Larsa, no porque realmente te lo exijan, la rastreabilidad o trazabilidad en México todavía no está implementada, la condición la ponen los países, tu tienes que llevar tu caja donde diga quién es la empresa que lo está mandando y un código de barras donde venga toda la trazabilidad de que huerta viene, de que productor, como se llama la localización de esa huerta, el empaque, toda la trazabilidad tiene que venir aquí, y eso te lo exige SAGARPA, los países a los que tienes que enviar para que en caso de algún problema de que se presente alguna enfermedad por haber consumido ese producto pues ahí lo tienen.

**¿Valdrían la pena los esfuerzos de los empacadores para promocionar su marca en los puntos de venta en los que tienen presencia? ¿Por qué?**

Si, como no, perfecto, eso se llama competencia interna, yo como voy a competir si los 3 somos empacadores, cómo voy a poder vender yo más que tu, en este negocio no se trata de vender, se trata de vender bien, el retorno del dinero es lo más importante pero cuando tu ya estás bien identificado por parte de los clientes tu lo que tienes que hacer es cumplir con el abasto, con la calidad, con calibre, con inocuidad y que seas una persona responsable y que estés en los tiempos que ellos están dictando, entonces si tu quieres de otra manera que otros nichos de mercado se abran para ti, pues tu puedes ir a promocionar tu marca que es lo que están haciendo muchos, muchos me piden a mi material genérico para mandárselo a sus clientes, a sus centrales de abasto, a sus fruterías, a sus tiendas de autoservicio, a sus restaurantes, ellos lo mandan pero no va la marca de ellos, va el genérico entonces si ellos, como hicieron algunos hace algunos años, una empresa me dijo: sabes qué, están muy bonitos los posters pero ahí aparecen UDECAM, Peribán, Comité Estatal y APEAM, ahí aparecen las organizaciones porque es genérico, yo quiero que me autoricen este mismo poster pero con mi marca” yo le dije, adelante. Si tu quieres agarrar el poster de las píldoras y ponerle abajo el logotipo de Larsa adelante lo puedes hacer pero con autorización de nosotros, o hacer tu propia creatividad, ve la promoción chilena la de EU, allá hacen los platillos de guacamole, una chica ahí con el aguacate, tu la puedes hacer pero sí es conveniente. Hay unos miembros de la UDECAM que sí lo hacen, por ejemplo la semana pasada, viernes, sábado y domingo hubo promociones de degustación por parte de unos empacadores de Tacámbaro en Morelia en las tiendas de Soriana, entonces tienen toda la libertad, no tienen que pedirnos permiso para nada, es bueno, UDECAM lo ve como bueno.

**¿Existen miembros que tengan puntos de venta propios para comercializar su marca?**

Si hay varias.

**¿Cuál es la opinión acerca de que los empaques tengan su propio punto de venta para comercializar su marca?**

Bien, perfecto como no, hay muchos aquí que te puedo dar los nombres de que ellos tiene sus bodegas en la central de abasto de México, de Guadalajara, de Puebla, pues ahí están los Héctor, los Sánchez, en Puebla, ellos tienen su bodega allá y ellos hacen el reparto a menudeo y a mayoreo, aquí en México Frutícola-Velo, en sus bodegas ellos no nada más entregan a mayoreo sino que andan también con una camioneta repartiendo en tiendas de autoservicio, en fruterías, en restaurantes, ¿Cuánto te consume un restaurante? A lo mejor en la semana te pide unos 50 kilos o 100 kilos, es menudeo pero si tienes muchos restaurantes pues es buenísimo eso, nosotros lo vemos muy bien, y más bien porque ellos mismos generan su propia seguridad económica, cuando le vendes a un tercero, un tercero como no hay algo oficial o legal, un contrato de compra venta, como es de palabra, el cliente se declara en quiebra y tienes que andar tras de él, que págame con una camioneta, que dame el camión, que dame la maquinita, que dame aquello, pero ese no es el objetivo del comercializador, el objetivo del comercializador es comprar el aguacate, procesarlo para empaque, venderlo y que le paguen porque el retorno no es de él, es del productor.