# CAPÍTULO 1. Introducción

## 1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente vivimos en un mundo globalizado en el que se presenta una dificultad para identificar marcas en el mercado, dicho problema se propicia debido a la gran cantidad de competidores que existen, así como a las nuevas estrategias que usan las empresas para lograr un mayor *market share* y así obtener un mejor posicionamiento de marca respecto a la competencia. Como comentan Ries y Trout (2002), la actual sociedad está sobre comunicada, lo que explica que el mercado actual ya no responde con las estrategias que funcionaron en el pasado debido a que existen demasiados productos y compañías que hacen más difícil el posicionamiento de una marca. Debido a esta saturación de comunicación, las marcas están aplicando nuevas estrategias de posicionamiento para lograr la meta de colocar su producto en la mente del consumidor y convertirse en líderes del mercado.

En México, el posicionamiento y la imagen de marca son términos que las grandes compañías han venido estableciendo para obtener una mayor porción de su participación en el mercado. El mercado de los alimentos perecederos en México es muy amplio y competido debido a que la comercialización de dichos alimentos se realiza principalmente en centrales de abasto, mercados de gran tamaño y en tiendas de conveniencia donde la competencia por acaparar la mayor parte de los consumidores ha venido suscitando la necesidad de que los comercializadores de dichos productos den a conocer su marca y obtengan un mejor posicionamiento de la misma en los puntos de venta donde se exhibe su producto. De esta forma la saturación que existe en dichos puntos se ve reflejada en el pobre posicionamiento de los productos perecederos que se comercializan en México.

Dentro de los alimentos perecederos que se producen y comercializan en México, se encuentra el aguacate variedad Hass. Sánchez (2007) menciona que México es el

primer productor y exportador de aguacate en el mundo, lo que habla del potencial del producto tanto en el mercado internacional como en el nacional, de acuerdo con el autor, México presentó una posición dominante a nivel mundial al participar con el 34% de la producción total mundial de aguacate en el año 2004. *(Ver: Anexo 1)*. En el mismo año, México ocupó el primer lugar en exportaciones de aguacate con el 26% total mundial. *(Ver: Anexo 2).*

En el ámbito nacional del aguacate variedad Hass, Sánchez (2007) menciona que Michoacán ocupa el primer lugar en producción de dicho fruto con el 89% de la producción total nacional seguido por el estado de Morelos con el 3%, lo que habla de la fortaleza que posee el aguacate Michoacano en cuanto a producción nacional. Hablando de la comercialización, México es el mercado más importante de aguacate en el mundo, Guillén-Andrade H, et al. (2005), afirman que México es el principal consumidor de aguacate en el mundo con un consumo *per cápita* de casi 10 kg. por año lo que sitúa al aguacate como el quinto producto en consumo de frutas a nivel nacional.

En la región de Michoacán existen 230 empaques o empacadoras de aguacate para el mercado nacional y 62 para el mercado de exportación (Sánchez, 2007). Dichas empresas cuentan con organizaciones de empacadores como la Unión de Empacadores de Aguacate de Michoacán (UDECAM) y la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán (APEAM). De acuerdo a la situación geográfica de los empaques, en el estado se identifican tres conglomerados: Uruapan, Peribán y Tacámbaro; el principal conglomerado se localiza en la ciudad de Uruapan y sus alrededores, donde se concentran la mayor parte de las grandes empresas empacadoras orientadas al mercado nacional y de exportación. De acuerdo con Sánchez (2007), las industrias de Uruapan tienen grandes ventajas por ubicarse en el centro de la región con la mayor disponibilidad de aguacate del mundo así como acceder a una amplia diversidad de servicios especializados que reducen costos y agregan valor a la producción industrial de la región.

Las actividades que realizan los empacadores de aguacate son el comprar al productor el aguacate, cortar el producto y transportarlo a su empaque para su posterior selección y embalaje, finalizando con la venta del producto a sus clientes. Sánchez (2007) afirma que las centrales de abasto son el principal canal de distribución del aguacate al que se le vende el producto ya que éstas tienen un gran poder de control en el abasto, precio y comercialización de los productos, los principales clientes de estas centrales de abasto son: tianguis, locatarios de mercados públicos, bodegueros de otras centrales de abasto de menor tamaño y el llamado mercado institucional que incluye restaurantes, taquerías, marisquerías entres otros. Las cadenas de tiendas de autoservicio son el otro importante canal de distribución de aguacate a nivel nacional donde su estrategia comercial se basa en ofertar sus productos a menor precio que la competencia así como en reducir costos mediante el desarrollo de centros de acopio y distribución propios. *"En la actualidad se observa una fuerte integración de los empaques de aguacate con las tiendas de autoservicio, desplazando en muchos mercados a los mayoristas de las Centrales de Abasto".* (Sánchez, 2007).

Las negociaciones de los empaques de aguacate con los clientes de las centrales de abasto se han venido desarrollando en base a relaciones de confianza ya que todos los acuerdos comerciales se hacen de palabra. El empacador tiene que cubrir los costos de envío y otorgar un crédito de 22 a 30 días, plazo en el que es cubierto finalmente el valor de la fruta.

Larsa Aguacates S.A de C.V. es una empresa empacadora de la región de Uruapan que se dedica a la compra y venta de aguacate fresco, sus inicios se remontan desde hace poco más de 15 años atendiendo el mercado nacional, desde el año 1998 ha incursionado en el mercado de exportación. Fundada por Rogerio Salvador Sánchez Hernández, quien se ha incorporado al grupo de empacadores y comercializadores de la región de Uruapan inició operaciones atendiendo clientes en la central de abastos de Ecatepec, Estado de México y en la central de abastos de Puebla, Puebla, posteriormente comenzó a comercializar fruta a la central de abastos de Monterrey, Nuevo León así como a una procesadora de aguacate en la ciudad de Mexicali, BCN. En el año de 1998 empezó a

exportar aguacate a Centroamérica, cuatro años más tarde, en 2002 incursionó en el mercado de Estados Unidos atendiendo las ciudades de Chicago y Nueva York, más adelante introdujo su producto en la ciudad fronteriza de McAllen; cabe mencionar que en algunos periodos exportó de igual manera al mercado de Canadá y se realizaron algunas maquilas con destino a Europa.

Uno de los mercados en los que actualmente tiene presencia la marca Larsa es la ciudad de Puebla, su canal de distribución es la central de abastos de la ciudad, en la cual mediante dos clientes, se exhibe la marca y el producto en las bodegas de dicho lugar para su posterior compra por parte de los medio mayoristas y/o consumidores finales. En la central de abastos de Puebla pueden observarse un gran número de bodegas donde se exhibe aguacate en las cuales las diferencias entre los distintos locales es el precio y la calidad del producto que son dos factores que van de la mano. La imagen de las diferentes marcas de aguacate que se comercializan en dicho punto no juega un papel importante en la decisión de compra ya que los empacadores no centran sus actividades en crear una imagen de marca y posicionarla en el mercado en el que tienen presencia.

El aguacate es un producto que se comercializa en varias bodegas dentro de la central de abastos de la ciudad de Puebla, este producto generalmente no está diferenciado por una marca por lo que Keller (2002) menciona que es importante diferenciar un producto y una marca, un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado para su posterior adquisición, uso o consumo, que satisface necesidades o deseos, en cambio, una marca hablando en términos generales, abarca un conjunto de características que identifican algún bien o algún servicio en el mercado. Así pues, para la empresa Larsa Aguacates es importante diferenciarse de las demás marcas competidoras, Hoffman, et al. (2005) afirman que la marca es una de las piezas fundamentales que los consumidores usan para simplificar su selección al momento de efectuar la compra, d acuerdo con los autores, una buena marca contiene 4 características: atrae atención, es memorable, ayudar a comunicar el posicionamiento del producto y distingue el producto de las marcas de la competencia.

Una vez que la empresa posee una marca para diferenciarse, se debe poner especial atención en la imagen que proyecte de la misma ya que de esta forma, los consumidores percibirán de manera positiva o negativa lo que la marca quiere comunicar, Aaker y Joachimsthaler (2006) aseguran que cualquier compañía debe tener clara su identidad de marca, una identidad profunda y con estructura definida para que estas características, junto con las estrategias de comunicación, no anuncien mensajes confusos a los consumidores. La identidad de marca es el conjunto de asociaciones de marca exclusivas que representan lo que significa la marca y lo que promete a los consumidores.

## 1.2 Objetivo General

Proponer estrategias para crear una propuesta de imagen de marca que ayuden a fortalecer la presencia de la empresa Larsa Aguacates ante su mercado consumidor en la ciudad de Puebla.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Realizar un Análisis Situacional de la empresa.
- Identificar mediante la realización de un análisis FODA la situación actual de la empresa.
- Analizar las áreas estratégicas de la empresa vinculadas a la imagen de marca.
- Analizar la imagen de marca que tiene la compañía.
- Revisar las actividades sobre imagen de marca llevadas a cabo en el sector.

## 1.4 Justificación

La necesidad de lograr un mayor posicionamiento respecto a los competidores, así como obtener un mayor *market share* ha causado que las empresas adopten estrategias para mejorar la imagen de sus marcas con el fin de aumentar sus ventas y generar mayor notoriedad en los mercados en los que tienen presencia.

Para llevar a cabo estas estrategias es necesario crear valor en la marca, dicho valor se generará para competir con la gran expansión de los mercados y la alta competencia global que existe actualmente. Tal expansión y crecimiento ha generado que se le proporcione un alto grado de importancia a las marcas en sí y al mismo tiempo a la imagen que el consumidor tiene acerca de las diferentes opciones que existen en el mercado de un mismo producto. Dicha imagen de marca puede reflejar muchos atributos de la compañía y del producto así como la personalidad de la marca, lo cual, comunicado de manera eficaz, aumentaría el consumo y fomentaría la lealtad del mismo consumidor hacia un producto específico.

De acuerdo con Sánchez (2007), el aguacate se ha convertido en un alimento básico, de acuerdo a encuestas realizadas a consumidores en las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara, el 58% de la población encuestada identificó a Michoacán como el principal origen del aguacate que consumen, lo cual genera una clara evidencia de la gran necesidad de un mayor esfuerzo de mercadotecnia. En cuanto a los hábitos de consumo, se reporta mediante el mismo estudio, que el aguacate es una fruta considerada como parte de la canasta básica de un gran número de familias, con una incidencia de compra del 93% y una frecuencia de compra de una vez por semana de un volumen aproximado de 500 gramos por ocasión.

Sánchez (2007) expone que la principal fortaleza de la producción y comercialización de aguacate es el mercado interno, ya que cuenta con el consumo per cápita más alto del mundo, además de presentar un buen potencial de crecimiento.

La empresa tiene varios años con presencia en la ciudad de Puebla pero los consumidores, tanto mayoristas como minoristas, no tienen una clara percepción de lo que las distintas marcas de aguacate ofrecen en el mercado. De esta forma Larsa Aguacates S.A. de C.V. sería la pionera en realizar un fortalecimiento de imagen de marca para que los consumidores puedan apreciar, identificar y distinguir la marca con respecto a sus competidores ya que, a pesar de los distintos y numerosos empacadores que comercializan aguacate en Puebla, no hay uno solo que se distinga de los demás.

La empresa cuenta con los recursos, la experiencia y la solidez necesarios para marcar un rumbo en la imagen de marca del producto que comercializa en la ciudad de Puebla. Para Larsa Aguacates es importante lograr una clara imagen de marca, ya que de esta forma se podría posicionar en la ciudad de Puebla, logrando que los consumidores puedan observar el trabajo que la marca realiza para que el producto sea reconocido, por el otro lado, los consumidores de aguacate que compran producto de la competencia o sin marca alguna, puedan percibir y reconocer una marca distinta que comunica sus atributos a través de una imagen de marca.

## 1.5 Alcances

- Se estudiará la imagen de marca de la empresa Larsa Aguacates.
- Se identificará el impacto actual de la marca en la ciudad de Puebla.
- El desarrollo de estrategias aportarán ideas específicas a la empresa para lograr un posicionamiento en el mercado de Puebla.
- Se estudiarán las áreas estratégicas de la empresa y su organización en términos del manejo de la estrategia de imagen de marca.
- Se recurrirá al estudio del Modelo para planear la Identidad de Marca es sus dos primeras fases.

## 1.6 Limitaciones

- No se evaluará el proceso productivo de la empresa.
- Las estrategias solamente estarán dirigidas al mercado de Puebla.
- No se recurrirá al estudio de la tercera fase del Modelo para planear la Identidad de Marca utilizado.
- La puesta en marcha de las propuestas realizadas dependerán de la decisión de la empresa de llevarlas a cabo o no.