CAPÍTULO 2. Análisis Contextual

2.1 Antecedentes

La empresa Larsa fundada por Rogerio Salvador Sánchez Hernández inició operaciones en el año de 1996 atendiendo al mercado nacional. Su fundador y aportador de capital comenzó a relacionarse en la industria aguacatera desde el año de 1989 donde adquirió la experiencia necesaria para poder iniciar operaciones de comercialización de aguacate a distintos puntos nacionales e internacionales

2.2 Historia

De acuerdo con Román (2000), Larsa es una empresa mexicana constituida en la ciudad de Uruapan, Michoacán, el 16 de Agosto del año 1996. Inició operaciones de comercialización de aguacate con un volumen de ventas aproximado de 20 toneladas semanales abasteciendo en la central de abastos de Ecatepec, Estado de México y en la de la ciudad de Puebla, Puebla, con un embarque para cada destino semanalmente. Más adelante, en el año de 1997 incursionó en la ciudad de Monterrey, para este año el volumen de ventas aumentó para lograr ventas semanales por un total de 50 toneladas aproximadamente. Para el año de 1998, Larsa realizó sus primeros envíos de exportación con destino a Centroamérica, los cuales obtuvieron buena aceptación por parte de los clientes, pero no se pudo continuar debido la cercanía que éstos tenían con otras regiones aguacateras que podían proveer aguacate más barato pero no de mejor calidad. Años posteriores se mandó aguacate con destino a la ciudad de Mexicali, BCN, cabe destacar que el aguacate que se proveía en esta ciudad tenía como destino una planta procesadora de aguacate, la cual se dedicaba a procesar aguacate para convertirlo en guacamole para su venta en Estados Unidos bajo la marca Calavo.

Debido a las condiciones del TLC con América del Norte, a las restricciones suprimidas por el gobierno de Estados Unidos y a la visión de crecimiento de la empresa, en el año 2002 se presentó la oportunidad de expandir operaciones internacionales hacia Estados Unidos y lograr introducir aguacate mexicano en un país con un gran potencial de consumo. De esta forma se constituyó Larsa Aguacates S.A de C.V. la cual específicamente se dedicaba a la exportación. Después de varios meses de planeación, en el año 2003 se comercializó el primer embarque con destino a Estados Unidos de la marca Larsa Aguacates. Durante esa primera temporada de exportación que tenía un periodo de tiempo de Noviembre 2003 a Febrero 2004, se logró colocar aguacate en mercados como el de Chicago y Nueva York.

Por otra parte, el mismo año se tuvo la oportunidad de realizar algunas exportaciones de aguacate al mercado de Canadá así como algunas maquilas con destino a Europa durante el año 2003, debido a estos embarques, se obtuvo mayor experiencia en la exportación y del mismo modo se logró conocimiento de la marca en otros países en los que no había tenido presencia.

Actualmente la empresa Larsa Aguacates S.A de C.V. en cuanto a las exportaciones, tiene presencia en el mercado de McAllen Texas, el cual es punto de entrada para la mayor cantidad de aguacate mexicano debido a su posición geográfica y a sus condiciones demográficas, en el mercado nacional, la empresa abastece a clientes de la ciudad de Monterrey, Puebla y Huixcolotla, municipio del estado de Puebla con una importancia abastecedora para la región norte y oriente del estado.

2.3 Situación Demográfica

De acuerdo con Sánchez (2007), en el estado de Michoacán, específicamente en la región aguacatera existen 230 empaques de aguacate para el mercado nacional y 62 empaques para el mercado de exportación. Estos empaques están regulados y organizados mediante asociaciones como la Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de

Michoacán (UDECAM) y la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán (APEAM).

La empresa Larsa Aguacates forma parte de la UDECAM desde el año 2000 la cual se constituyó en el año de 1990 como una asociación civil con el nombre de Unión de Productores y Empacadores de Fruta de Uruapan, A.C. (UPEFU) para posteriormente en el año 2002 cambiar de nombre a Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán (UDECAM). El objetivo primordial de esta unión es *ser un sitio abierto para analizar fortalezas y debilidades y unificar criterios en torno a las actividades que se derivan de la comercialización del aguacate a través de la especialización y metas claras.* (UDECAM, 2008).

Siguiendo la información del INEGI (2010), el giro comercial de Larsa Aguacates la coloca en el sector terciario de las actividades económicas del país ya que en dicho sector se engloban las actividades de comercio, servicios, comunicaciones y transportes.

De acuerdo al acta constitutiva de la empresa, Larsa pertenece a la industria aguacatera del estado de Michoacán y es comercializadora de aguacate fresco, su actividad comercial es la compra-venta de aguacate en todas sus modalidades. De manera general, la empresa compra el aguacate a los productores, los cosecha en las huertas para su posterior empaque y envío a mercados nacionales e internacionales.

2.4 Organización

Para la empresa, la organización, los estatutos y establecimientos para la realización de sus actividades son un apartado muy importante para sus operaciones por lo que dentro de la empresa se cuenta con el Manual Organizacional de Larsa (2000), en el que se define su misión, visión, compromiso así como objetivos y metas organizacionales.

2.4.1 Misión

La empresa Larsa desde su formación ha estado comprometida a satisfacer las necesidades de sus clientes, al proveer aguacate de las más alta calidad en la región y cumpliendo con las normas de calidad impuestas para su exportación. Uno de los principales propósitos de la empresa es la satisfacción total del cliente, al establecer un vínculo vendedor-comprador, basado en la confianza de que los pedidos serán en las fechas y con las condiciones establecidas y posicionar la marca Larsa en el mercado nacional y extranjero. Contamos con un equipo comprometido con la organización que atenderán todas las necesidades tanto de nuestros proveedores como de nuestros clientes.

2.4.2 Visión

Ser una empresa 100% mexicana, dedicada a la comercialización de aguacate fresco, satisfaciendo las necesidades de este producto en consumidores nacionales e internacionales, manteniendo negociaciones con sus clientes aguacate de primer nivel, tanto en frescura, calidad, precio e igualmente cumpliendo con los parámetros de inocuidad que se requiere para el producto.

2.4.3 Compromiso

Ser de las mejores y más reconocidas empresas comercializadoras de aguacate en su variedad Hass en México manteniendo un mejoramiento continuo de sus servicios con sus clientes nacionales y extranjeros así como las relaciones con sus proveedores nacionales, todo esto con el compromiso de cuidar la calidad de su producto, la cual se distingue como el sello de la casa.

2.4.4 Objetivo General de la empresa

Lo más importante para Larsa es ampliar la empresa mediante el abastecimiento de la demanda de aguacate en las principales áreas consumidoras del fruto a nivel nacional e internacional, así como posicionar la marca para que pueda competir con las empresas más grandes y lograr abastecer un nicho de mercado dentro del gusto y la preferencia de sus clientes nacionales e internacionales.

2.4.5 Metas de la empresa

- Posicionamiento de la marca en los principales mercados nacionales e internacionales para el aguacate.
- Aumento la capacidad productiva del empaque.
- Mejoramiento de la eficiencia del empaque, lo que incluye capacitación del personal de planta y mantenimiento de la maquina seleccionadora.
- Incremento del volumen de acopio del aguacate.
- Expansión de la presencia de la marca Larsa dentro de los productores regionales.
- Aumento del número de embarques anuales.

2.5 Estructura Administrativa

Román (2000) expone que la empresa Larsa está integrada por 8 trabajadores directos que conforman una red de colaboradores de distintos niveles y en distintas tareas que van desde la supervisión de acopio en las huertas, asistentes en empaque, selección y almacenamiento de aguacate de exportación y nacional, encargado de empaque y logística así como encargado de acopio y su logística en el campo.

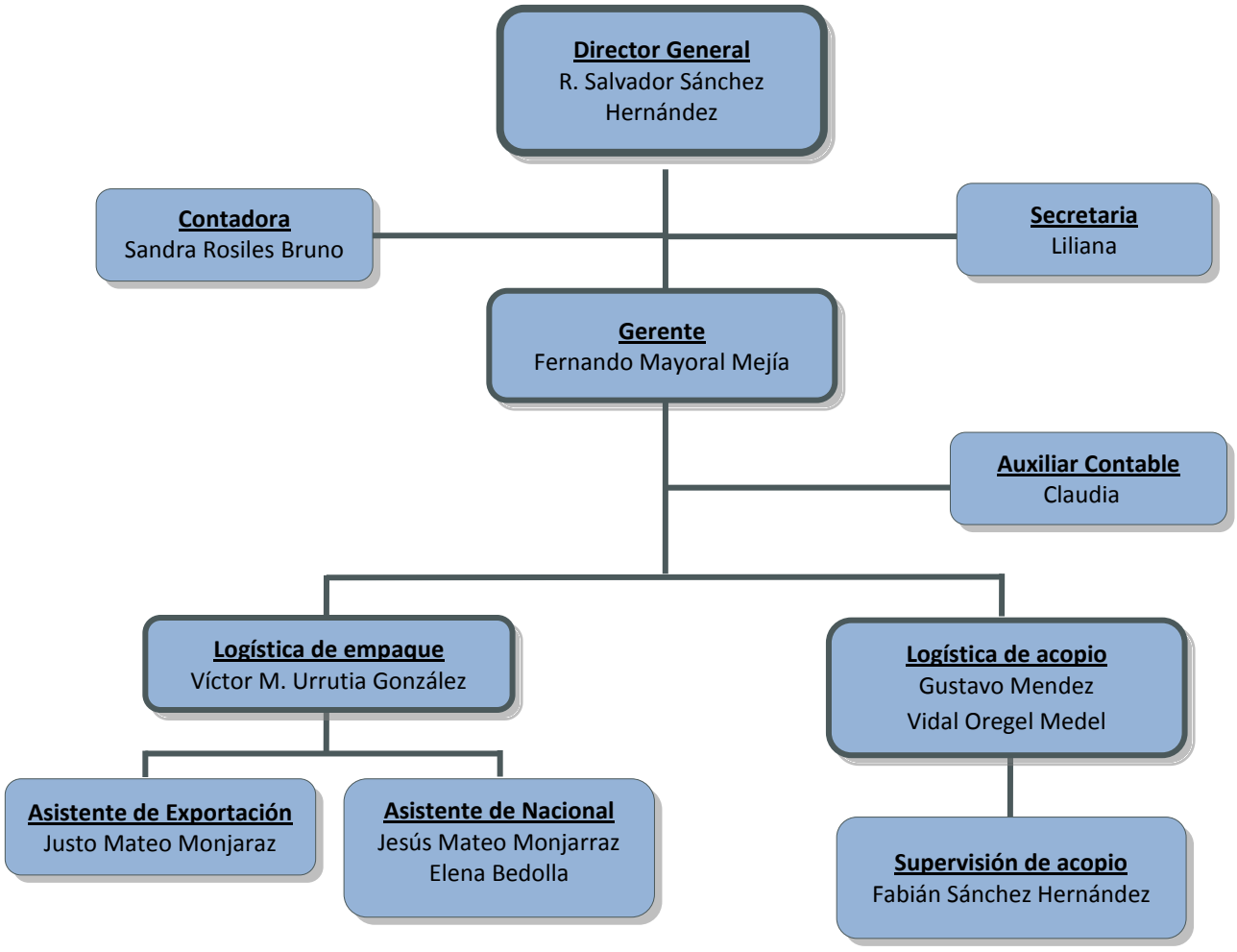
Existe también un pequeño grupo administrativo el cual está conformado por el gerente general, contador, auxiliar contable y secretaria. El director general se encuentra

al mando del grupo administrativo así como de las demás áreas estratégicas de la empresa.

2.5.1 Organigrama

Figura 2.1

Organigrama de Larsa Aguacates S.A. de C.V.



Fuente: Larsa Aguacates S.A de C.V.

A continuación se describen los principales puestos de trabajo que conforman el organigrama de la empresa:

- Dirección General. Rogerio Salvador Sánchez Hernández.

  Mexicano, de 49 años de edad, con una experiencia en la comercialización de productos del campo de más 22 años y en el negocio del aguacate ha trabajado por cerca de 17 años, su punto fuerte es el mercado nacional, en el que ha trabajado con éxito todo este tiempo y ha desarrollado sólidas relaciones con algunos de los principales clientes de los mercados nacionales, esta actividad le ha permitido acreditarse con los productores de aguacate y ser reconocido en el gremio como una persona seria, honesta, solvente y profesional. Participa activamente en la Unión de Comercializadores de Aguacate de Uruapan como directivo del área de Seguros en la Mutualidad, creada para asegurar los viajes de aguacate en territorio nacional. Dentro de la empresa, es responsable de dirigir la compra de la fruta, su cosecha y acarreo hasta el empaque, de mantener las relaciones con sus proveedores de fruta de la región, también de la búsqueda de nuevos mercados tanto nacionales como internacionales, así como de la comercialización del aguacate de rezaga, es decir el que no califico para su exportación. Dentro del área de Recursos Humanos es el encargado de dar retroalimentación al equipo tanto de campo, empaque y administración.

- Gerencia General. Fernando E. S. Mayoral Mejía.

  Mexicano de 57 años de edad, Contador Público, con una amplia experiencia en el negocio del aguacate de más de 15 años, desde la producción en la huerta hasta el empaque de la fruta, promoción y su comercialización sobre todo en el mercado americano. Dentro de Larsa es responsable de coordinar el empaque de la fruta de acuerdo con los requerimientos de los clientes, de la búsqueda de mercados internacionales y de las negociaciones con los clientes extranjeros, también realiza funciones de administración de recursos humanos dentro de Larsa.

- Logística de empaque. Víctor Manuel Urrutia González.

  Agosto de 1980 a marzo de 1990: Jefe de campo del centro de desarrollo frutícola de la Comisión Nacional de Fruticultura (CONAFRUT), además productor, asesor en producción y exportador de tuna a EAU., Japón y Canadá. Abril de 1990 a septiembre del 2002: jefe de producción y empaque de Growers Unión LLC, produciendo, empacando y exportando tuna, ajo, espárrago y brócoli desde Argentina, Chile y México hacia EUA y Canadá. Septiembre del 2002 a julio del 2005 jefe de área en Congelados Don José en la zona de Uruapan Michoacán empacando aguacate para el mercado de EUA y Europa y jefe de producción de brócoli en los estados de Aguascalientes y Zacatecas. Desde agosto del 2005 a la fecha, Jefe de Logística, teniendo a su cargo la logística del empaque y control de calidad en Larsa Aguacates S. A. de C. V. para la exportación de aguacate fresco al mercado de Estados Unidos.

- Logística de acopio. Eduardo Sánchez Hernández, Vidal Oregel Medel.

  Dentro de la empresa, el puesto de logística y calidad en el acopio cumple las tareas de conseguir la fruta necesaria para realizar los tipos de corte que se requieren en el empaque para su posterior comercialización con los clientes. Los encargados de la logística acuden a las huertas para realizar un recorrido de inspección y de esa forma informar mediante reportes de visita y muestras físicas del producto al encargado de la logística de empaque, gerente general y director general de las características de la fruta de cada una de las huertas que se visitaron.

2.6 Proveedores de insumos

La actividad que realiza Larsa dentro del sector se limita a comercializar aguacate, por lo que el producto que se trabaja es comprado directamente a los productores de la región.

Al realizar la compra del aguacate, los productores se convierten en los proveedores del insumo que se va a comercializar.

Esta actividad de compra de aguacate comienza con la comunicación entre el productor de la huerta con personal de la empres. Dentro de esta primera comunicación se llega a un acuerdo para realizar una visita de inspección a la huerta por parte de la empresa, dicha visita la realizan los encargados de la logística en el acopio para recorrer la huerta e identificar las características de la fruta, tales como tamaño, calidad y sazonamiento, una vez realizada la visita se lleva una muestra física del producto para su inspección visual por parte del encargado de la logística en el empaque, igualmente se entrega un reporte de la visita, el reporte es verificado por el encargado de la logística en el empaque el cual tiene los conocimientos de las necesidades que demandan los clientes y posee la facultad para decidir si la huerta contiene la fruta necesaria para realizar los pedidos pendientes; el gerente general y director general dan visto bueno para autorizar o rechazar el corte de la fruta.

La actividad de corte y acarreo de la fruta de la huerta al empaque corre a cargo del empacador el cual manda cuadrillas de gente para realizar el corte así como camiones que se encargan de transportar el insumo al empaque.

Los convenios de precios de compra de discuten internamente con la información del mercado que tiene el encargado de la logística del empaque, este informa al gerente general y al director general de los precios de compra actuales de los demás empaques y de esta forma el gerente general o director general acuerda los precios y la forma de pago con el productor.

2.7 Proveedores de productos y servicios

Dentro del proceso productivo del que consta la empresa, recurre a servicios de empresas externas para realizar algunas tareas.

Dentro del corte de aguacate se recurre a una empresa externa llamada *Agroservicios Avoworld*, esta empresa realiza la tarea de proveer cuadrillas de personal calificado para realizar la acción de corte de aguacate en las huertas, cada cuadrilla consta de entre 10 y 12 cortadores y un jefe de cuadrilla que cumple la función de chofer de la camioneta que se encarga de transportar a la gente para realizar las actividades de corte y llenado de cajas con el aguacate fresco.

Para el transporte de la fruta de la huerta al empaque se recurre a una empresa que provee camiones, cada camión cuenta con una persona que cumple la función de chofer y cargador y una segunda que solamente cumple la función de cargador, el transporte se dirige a la huerta que se le indica junto con la cuadrilla. Al llegar a la huerta se descarga la caja vacía que lleva el camión y se reparte en cada uno de los cortadores, una vez que las cajas están llenas con la fruta, los cargadores pasan a recogerlas y las cargan en el camión para su posterior llegada de la fruta al empaque y su descarga en los andenes correspondientes.

En el empaque se utilizan distintas materias primas las cuales son provistas por distintas empresas especialistas en las mismas como cajas de plástico para el acarreo del aguacate de las huertas al empaque, cajas de madera, plástico y cartón para el embalaje de la fruta y el posterior envío a sus destinos, material de papelería como etiquetas, sellos, pegamento, etc., material industrial como guantes, mandiles, cofias, cubre bocas, fleje, tarimas, termógrafos, etc.

Para el transporte de la fruta del empaque a su destino final se recurre a empresas especializadas, dependiendo del destino se utilizan camiones con una capacidad de hasta 15 toneladas o tráilers con temperatura regulada y capacidad de hasta 22 toneladas para

destinos lejanos, cabe destacar que el pago del transporte es provisto por la empresa.

2.8 Proceso Productivo

El proceso productivo que la mayoría de los empacadores de aguacate realizan es similar, ya que consta de: corte de la fruta, transporte al empaque, recepción en el empaque, limpieza y preselección, selección, empacado, almacenamiento y envío.

Dependiendo del destino final de la fruta, los pasos del proceso productivo cambian, si se trata de fruta de exportación, existen más requerimientos e inspecciones en el corte de la fruta así como verificaciones en el empaque que hacen que el proceso tenga más pasos a seguir. A continuación se describen los pasos del proceso productivo:

Corte de la fruta

La actividad para bajar el fruto del árbol se realiza a mano utilizando "ganchos de corte" que son tubos de aluminio con un aro de metal situado en un extremo del tubo el cual tiene una cuchilla integrada, alrededor del aro se añade una bolsa de lona o tela resistente.

El corte de la fruta para las partes bajas de los árboles se realiza desde el piso, en cambio, para las partes altas, el cortador tiene que subir el árbol por las ramas del mismo y así alcanzar los frutos que están en lo más alto del árbol.

Una vez realizada la acción de corte, el fruto se almacena en la bolsa de lona del gancho, una vez llenada esta bolsa, el fruto se coloca en una bolsa más grande que el cortador lleva colgada al hombro, una vez llenada la bolsa grande, la fruta se transfiere a cajas de plástico ubicadas en lugares sombreados.

Una vez depositada la fruta en la caja, se corta el pedúnculo de cada uno de los aguacates dejando a ras el mismo, de esta forma se evita el ingreso de hongos y se

prolonga la vida del producto. Las cajas no deben exceder el 90% de su capacidad para evitar daños de la fruta en su transporte y acarreo.

Posterior al llenado de las cajas, vehículos de campo transportan la fruta dentro de la huerta, este proceso comienza recolectando las cajas de cada uno de los árboles cortados para transportarlas con mucho cuidado hasta el lugar donde se encuentra el camión que se encarga de llevar la fruta al empaque.

En todo el proceso de corte, los frutos no se deben golpear, sufrir rozaduras o cualquier otro daño en la piel, por tal motivo se inspecciona y verifica cada corte para asegurar la calidad del producto.

Transporte de la huerta al empaque

El transporte de la fruta de la huerta al empaque debe realizarse el mismo día del corte, el camión va cubierto con una lona para evitar que entren los rayos directos del sol o se moje la fruta en caso de lluvia, el transporte usado para el acarreo de la fruta está herméticamente cerrado para impedir la contaminación de la fruta. El camión es cerrado con un candado de plástico con fines de seguridad en el trayecto, si se trata de aguacate de exportación a Estados Unidos, personas certificadas por la USDA (United States Department of Agriculture) sellan el camión para su posterior apertura una vez transportado al empaque.

Durante su transporte, el camión es pesado con la finalidad de saber con exactitud la cantidad de producto que lleva realizando una comparación con el peso del vehículo en vacío y restándole el peso de las cajas de plástico.

En el trayecto, el camión debe circular con mucho cuidado para evitar al máximo el movimiento de las cajas y las posibles rozaduras o daños de la fruta.

Recepción de la fruta en el empaque

Una vez arribada la fruta al empaque, la fruta es recibida e inspeccionada por los asistentes del empaque para inspeccionar que las cajas estén debidamente llenas y verificar que no tenga daños la fruta por las actividades de corte y acarreo.

En caso de que la carga que se está recibiendo tenga destino el mercado de Estados Unidos o tenga que cumplir con requisitos de certificación sanitaria, pasa a un área cuarentenada para certificar que esté libre de plagas, en la misma área se realiza una verificación sanitaria por parte del personal de USDA.

Dependiendo de la temporada del año y del grado de maduración de la fruta, se decide si al llegar al empaque se coloca la carga en las cámaras de refrigeración o en los andenes a temperatura ambiente para su posterior empaque.

Limpieza y preselección

Primeramente se realiza una limpieza en la máquina donde se deposita la fruta, mediante bandas y rodillos se eliminan inicialmente las impurezas de mayor tamaño que pueden ser restos de hojas de los árboles o pequeñas ramas. Personas capacitadas entran en contacto con el proceso ubicándose en áreas estratégicas de la máquina, destinadas a preseleccionar manualmente aquellos frutos que no cumplan con las especificaciones requeridas, pudiendo ser frutos de tamaño excesivamente pequeño, frutos maduros o con imperfecciones físicas como rozaduras, impurezas, maltrato en el corte y coloración diferente provocada por el sol. Posteriormente la fruta pasa a una etapa de limpieza más profunda a base de agua que elimina impurezas menores de tierra, una vez pasada esta etapa, la fruta pasa al secado y su posterior cepillado para abrillantar el producto después de su limpieza.

Selección

En esta etapa del proceso el producto pasa por unas bandas de selección donde el personal capacitado verifica que cada uno de los aguacates cumpla con los requerimientos establecidos por el asistente de empaque y/o el encargado de la logística del empaque, el producto que no cumpla los requerimientos es retirado de la banda. Una vez realizada la selección visual por el personal capacitado, la fruta es seleccionada por la máquina de acuerdo a su tamaño y peso, de esta forma el producto se separa por calibres para llegar a un área donde termina el proceso de la máquina y comienza el empacado de la fruta.

Empacado

Una vez seleccionado el aguacate a través de los procesos anteriores, se llega al proceso de empacado del producto. El empacado se realiza manualmente de acuerdo al tamaño del aguacate, el fruto es depositado en diferentes cajas dependiendo el destino final que tenga, para los mercados nacionales se utiliza caja de madera o caja de plástico, para los destinos de exportación se utiliza caja de cartón. Las cajas de madera y de plástico son genéricas y llevan pegada una etiqueta rectangular donde se comunica el nombre de la marca así como el calibre del producto, las cajas de cartón son mandadas a hacer para la marca por lo que llevan información más llamativa y visible así como cada aguacate lleva pegado un sticker individual, lo que no se hace en el aguacate nacional.

Ya empacado el producto, se coloca sobre tarimas para tener posibilidad de maniobrarlo más fácilmente, en el aguacate nacional solamente se apila sobre las tarimas para su posterior colocación individualmente en los camiones, en cambio para el aguacate de exportación, se colocan las cajas en tarimas y pasan al proceso de paletizado, llamado así porque se estiban y se amarran las cajas con cintas (fleje) y esquineros de plástico para realizar los pallets, que es considerada la unidad de embalaje para el transporte de aguacate a los mercados internacionales.

Almacén

Una vez empacado el producto, se realiza su movimiento de los andenes a las cámaras de refrigeración para su almacenamiento antes de partir a los diferentes mercados. Para los mercados internacionales siempre se almacena en dichas cámaras, en cambio, para los destinos nacionales no siempre se realiza esta acción sino que algunas veces después del empacado se carga el camión y se realiza el envío para su distribución.

Envío

El envío del producto es el último paso del proceso productivo y es el primer paso de la distribución. La carga del producto se realiza en transportes refrigerados para el mercado internacional y algunos destinos nacionales que están alejados del origen del producto, para los demás destinos se utilizan camiones sin refrigeración los cuales van cubiertos por una lona para garantizar un buen ambiente hasta llegar al destino final.

2.9 Desempeño del sector

De acuerdo a información obtenida por UDECAM (2010), el desempeño del sector ha ido en aumento en los últimos años generando más producción de aguacate y por lo mismo aumentando la comercialización del producto. A continuación se muestra una tabla con las cantidades comercializadas en el sector en las temporadas 2006, 2007 y 2008 en la región de Michoacán.

Tabla 2.1

Volúmenes desplazados de aguacate por temporada en toneladas.

DESTINO	TEMPORADAS		
	2006	2007	2008
EUA	100,000	175,000	214,000
Japón	22,000	25,000	23,000
Canadá	14,000	19,000	17,000
Europa	16,000	10,000	13,000
Centroamérica	18,000	23,000	19,000
Otros destinos	390	1,000	600
Total Exportación	**170,000**	**253,000**	**286,600**
Nacional	540,000	477,000	327,000
TOTAL	**710,000**	**730,000**	**613,600**

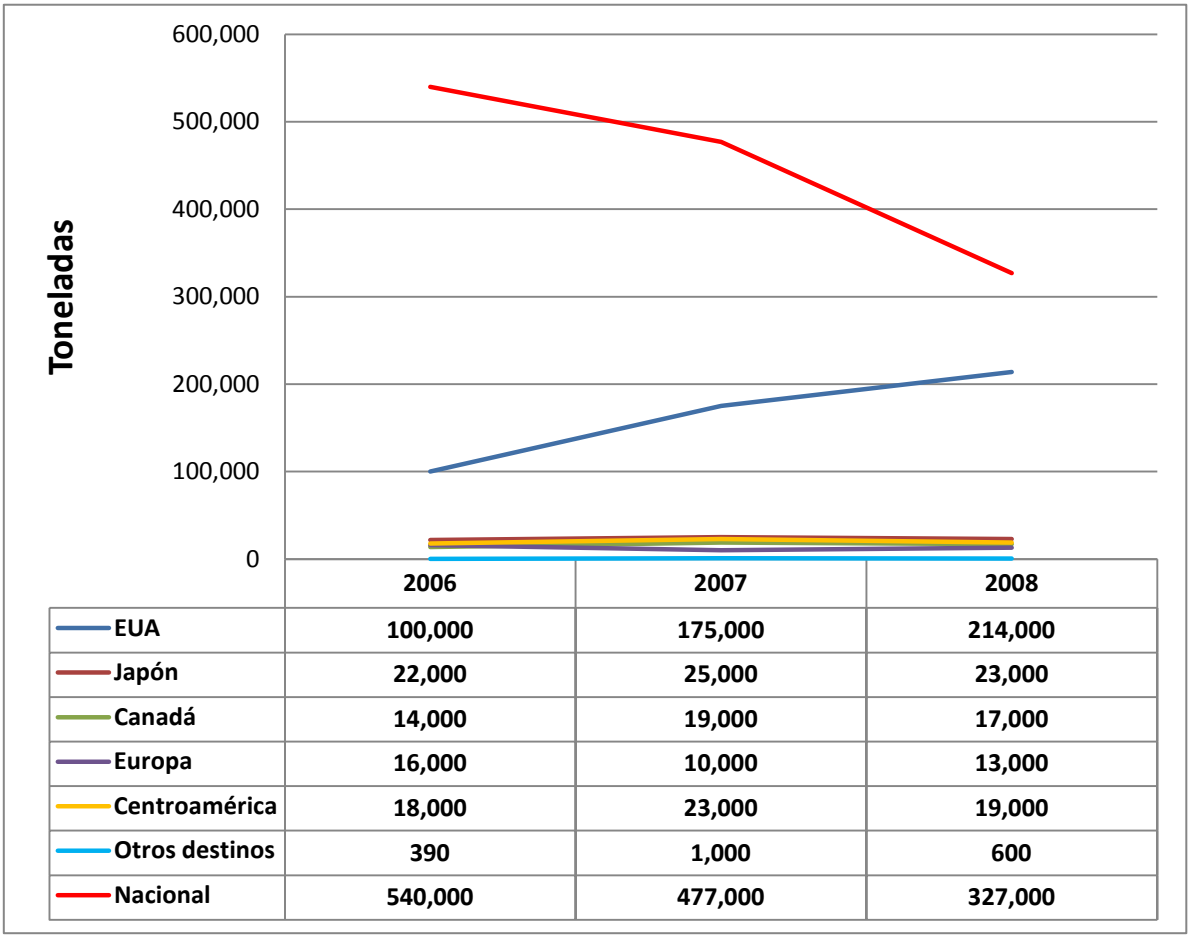
Fuente: UDECAM 2010

De acuerdo a los números expresados en la tabla 2.1 se puede observar un crecimiento en las exportaciones en los años 2006, 2007 y 2008, esto se ha venido suscitando en especial por el aumento en las exportaciones especialmente en Estados Unidos que presenta el mayor aumento de los países extranjeros. En el volumen nacional desplazado se observa un crecimiento entre los años 2006 y 2007, mientras que en el año 2008 decreció con una importante cantidad de toneladas.

En general los volúmenes desplazados no han sido consistentes en estos 3 años presentando un crecimiento en el año 2007, en cambio en el año 2008 el volumen desplazado decayó, víctima de la disminución de volumen nacional.

Figura 2.2

Desplazamiento de aguacate de la región de Michoacán por países. Temporadas 2006, 2007 y 2008.



	2006	2007	2008
EUA	100,000	175,000	214,000
Japón	22,000	25,000	23,000
Canadá	14,000	19,000	17,000
Europa	16,000	10,000	13,000
Centroamérica	18,000	23,000	19,000
Otros destinos	390	1,000	600
Nacional	540,000	477,000	327,000

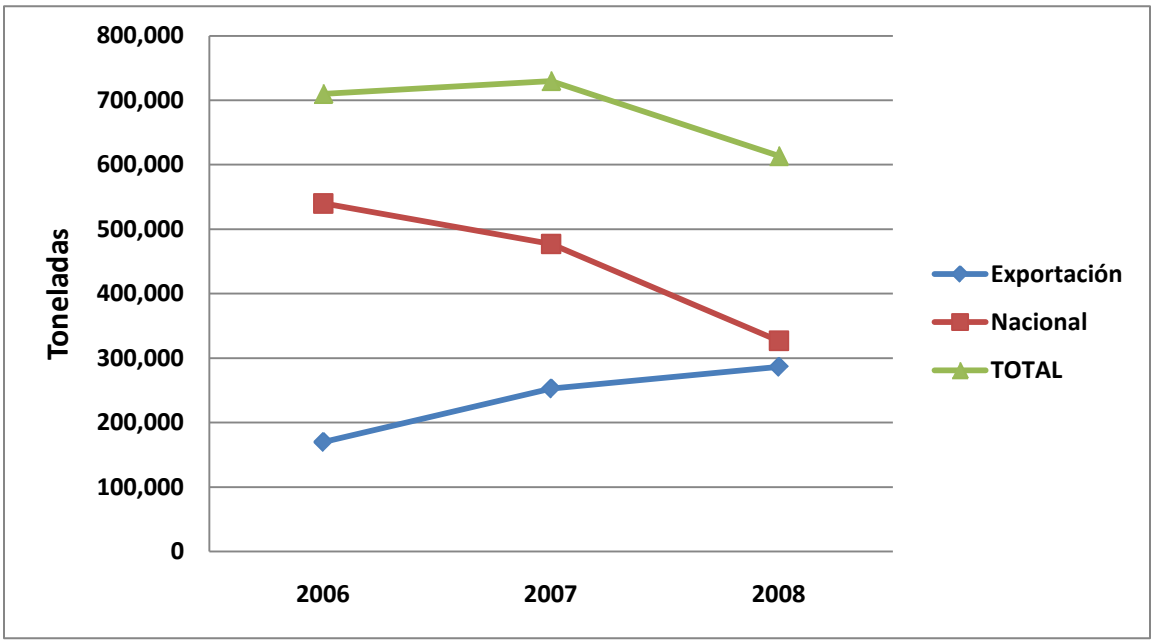
Fuente: Elaboración propia con datos de UDECAM.

La figura 2.2 presenta el desplazamiento de aguacate de los años 2006, 2007 y 2008 por país en exportación así como el desplazamiento en el mercado nacional. Se observa una caída en el mercado nacional debido a la crisis económica que sufrió el país en esos años. El comportamiento de las exportaciones en general siguieron la misma tendencia, solamente el mercado de Estados Unidos mostró una tendencia a la alza en el

desplazamiento de aguacate debido a la apertura de todos los estados de la unión americana para el consumo de aguacate mexicano.

Figura 2.3

Comportamiento de la comercialización de aguacate de Michoacán. Exportación y nacional Temporadas 2006, 2007 y 2008.



Fuente: Elaboración propia con datos de UDECAM.

La figura 2.3 presenta las cifras totales de los volúmenes desplazados de los años 2006, 2007 y 2008, se puede observar un claro incremento en el volumen desplazado de las exportaciones durante este periodo, en cambio, el volumen nacional presente una disminución que se ve reflejada en la cifra del total de producto desplazado que abarca los volúmenes de nacional y exportación. Esta disminución presentada en el año 2008 en el mercado nacional se debió especialmente a la crisis económica que empezó a presentarse durante ese año lo que provocó que los consumidores no demandaran el aguacate y las ventas bajaran en la república mexicana.

A partir de la información obtenida del sector, se puede percibir una tendencia a la baja en la comercialización de aguacate durante el periodo de las temporadas 2006, 2007 y 2008 sin embargo el sector actualmente se encuentra superando la crisis y con expectativas de elevar la comercialización en un 10% anual según una entrevista publicada en el portal del periódico Cambio de Michoacán con el Director General de APEAM, Alejandro Álvarez del Toro.

Con la evaluación de las cifras presentadas del desempeño del sector se percibe un ambiente positivo en cuanto a la crisis económica, de acuerdo a los objetivos y expectativas del sector, se espera un crecimiento tanto de las exportaciones como del mercado nacional en los años siguientes. En general el desempeño del sector se vio afectado por la crisis económica la cual va dejando de afectar al sector lo que da libertad para seguir con el crecimiento sostenido que se ha venido dando en la última década de actividades en el sector aguacatero.

2.10 Desempeño de la empresa en mercado nacional

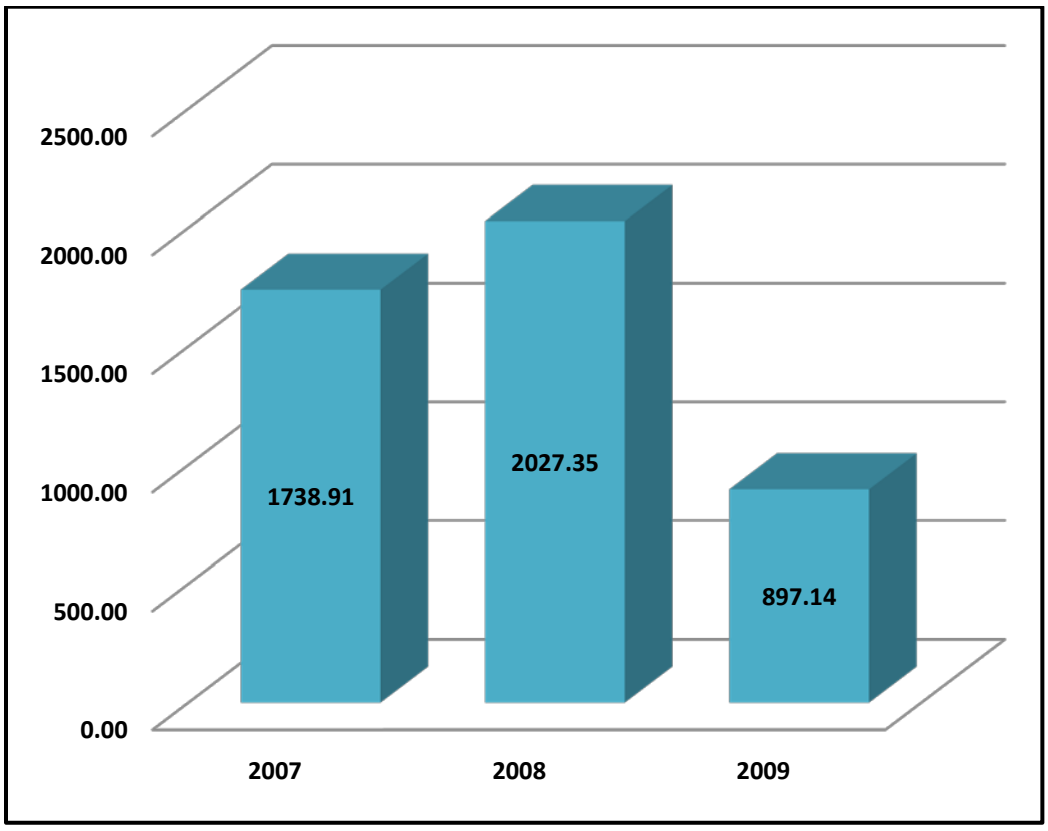
El desempeño de la empresa fundada por Rogerio Salvador Sánchez Hernández, quien fungió como aportador de capital para el inicio de operaciones, ha presentado un crecimiento debido al aumento de sus actividades dentro y fuera del país. Desde hace varios años su desempeño ha presentado un crecimiento organizacional y operacional que ha fomentado su expansión de actividades así como el aumento en sus volúmenes comercializados.

> Empezando sus actividades como marca en el año 1996 con un volumen comercializado aproximado de 700 toneladas anuales con destino a la ciudad de México, Larsa ha venido encontrando nuevos mercados nacionales como el mercado de abastos Estrella de la ciudad de Monterrey, la central de abastos de la ciudad de Puebla y la central de abastos de Huixcolotla en el estado de Puebla, en estos mercados se coloca el producto con clientes en centrales de abasto para su

posterior venta a medio mayoristas o consumidores finales, igualmente Larsa comercializó por un tiempo en la ciudad de Mexicali donde el producto vendido era utilizado como insumo para procesarlo y empaquetarlo para su venta como guacamole. Con la negociación con nuevos clientes, las actividades han ido aumentando así como la empresa ha ido creciendo para formar lo que se tiene al día de hoy. Actualmente se tienen como destinos nacionales de aguacate Larsa las ciudades de Puebla, Huixcolotla y Monterrey. En los últimos 3 años, las ventas de Larsa en el mercado nacional se han comportado de la siguiente manera:

Figura 2.4

Toneladas comercializadas por Larsa en el mercado nacional. Temporadas 2007, 2008 y 2009.



Fuente: Larsa Aguacates S.A de C.V.

La figura 2.4 presenta el desempeño de la empresa a partir de las toneladas comercializadas en el mercado nacional en los años 2007, 2008 y 2009. En el año 2008 la empresa registró un crecimiento de 288.44 toneladas, lo que equivale a un crecimiento del 16.58% con respecto al año 2007. Este incremento en los embarques nacionales se debió a las buenas negociaciones con los clientes mayoristas que a pesar de la crisis que se presentó, todavía no se sentían los estragos de ella. Para el año 2009, el desempeño de la empresa en las toneladas comercializadas en el mercado nacional bajó un total de 1130.21 toneladas con respecto al año 2008 lo que representa un 55.74% del volumen comercializado en el año 2008, las causas de esta gran disminución se debieron a que el mercado nacional presentó en general un descenso en actividades debido a la crisis que en este año se vio mas reflejada que en el año anterior, no se pudieron acomodar los embarques que se tenían previstos debió a que no había demanda en los mercados nacionales, otra causa de esta disminución es la entrada de la competencia desleal a los mercados la cual ofrece un precio mucho menor sin la mejor calidad posible por lo que los clientes prefieren en esta situación de crisis ahorrar dinero sacrificando calidad.

La participación de Larsa en el mercado nacional en el año 2008 fue de .42% tomando en cuenta que en ese año el total de volumen manejado en la región fue de 327,000 toneladas *(ver: tabla 2.1)* y el volumen manejado por Larsa en ese mismo año fue de 2,027.35 toneladas *(ver: figura 2.4).*

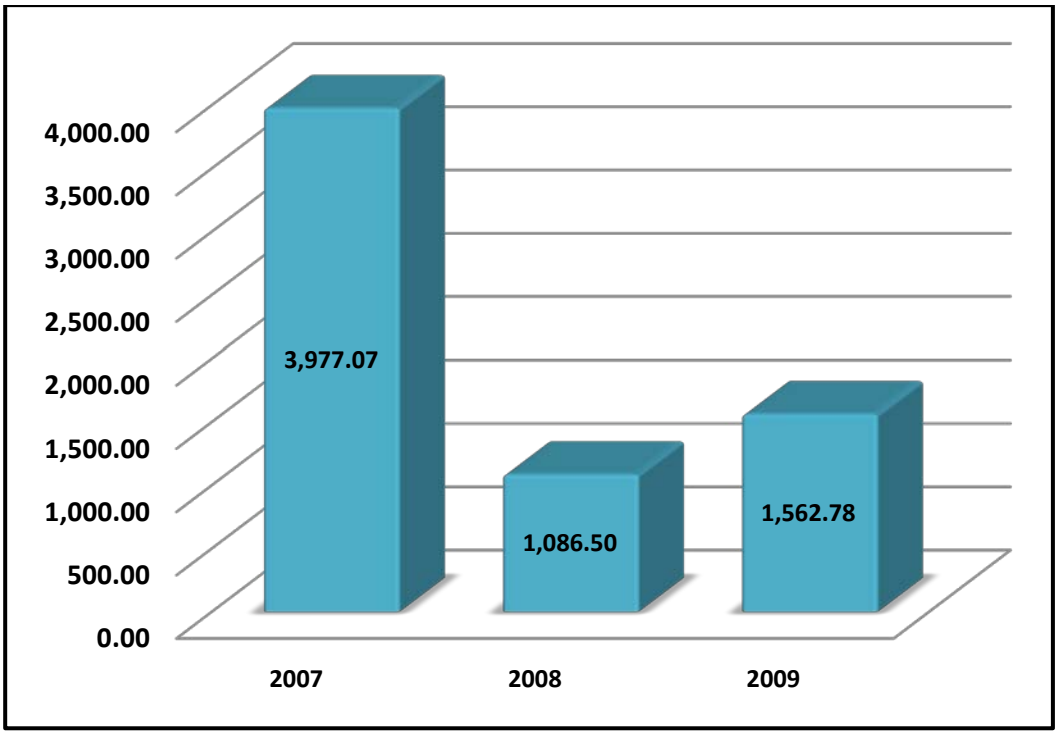
2.11 Desempeño de la empresa en mercado de exportación

Con el inicio de las exportaciones a Estados Unidos se creó Larsa Aguacates S.A de C.V., este gran paso en la comercialización de aguacate a otro país inició en el año 2003, en el año 2009 se destinaron 1,562.78 toneladas de aguacate a Estados Unidos, con presencia en las ciudades de Chicago y McAllen.

El comportamiento de las actividades de Larsa en el mercado de Estados Unidos puede observarse en la siguiente figura donde se muestra el comportamiento de las ventas por año en los últimos 3 años de participación:

Figura 2.5

Toneladas exportadas por Larsa. Temporadas 2007, 2008 y 2009.



Fuente: Larsa Aguacates S.A. de C.V.

La figura 2.5 presenta en el año 2007 la mayor cantidad de toneladas exportadas por Larsa comparada con el año 2008 y 2009, este año se realizaron comercializaciones a mayor escala lo que trajo consigo problemas de cobranza con los clientes de Estados Unidos por lo que la disminución de exportaciones en el año 2008 fue muy drástica debido a esta situación. Para el año 2009 la situación fue mejorando y se presentó un crecimiento de 476.28 toneladas con respecto al año anterior, lo que habla de un aumento de 43.83% para el año 2009 en las exportaciones de la empresa.

La participación de Larsa durante el año 2007 en el mercado de exportaciones de la región de Michoacán fue de 2.27% respecto con el volumen desplazado por el sector que fue de 253,000 toneladas *(ver: figura 2.1)* y el volumen desplazado por Larsa que fue de 3,977.07 toneladas para el mismo año *(ver: figura 2.5)*. En el año 2008 la participación de la empresa disminuyó a .50% con respecto al total de exportaciones del sector *(ver: figura 2.1)* contra las exportaciones realizadas por Larsa *(ver: figura 2.5).*