

CAPÍTULO 3. Diagnóstico

El diagnóstico de la presente investigación comprende un Análisis Situacional basado en la realización de entrevistas a profundidad con las que se obtuvieron 3 análisis situacionales. Más adelante se presentan las actividades que la marca Larsa ha implementado con lo referente a su imagen de marca; posteriormente se describe la campaña de promoción de aguacate realizada por las asociaciones aguacateras de la región; para finalizar esta sección de Análisis Situacional se muestra información sobre la marca colectiva AVOMICH así como sus generalidades. En segundo lugar se encuentra un Análisis FODA en el cual se muestra su matriz y en seguida la descripción de la misma.

3.1 Análisis Situacional

El presente análisis situacional comprende información recabada a través de 3 entrevistas a profundidad realizadas con el fin de obtener información primordial para la realización del análisis. Se realizaron 3 entrevistas a profundidad para su posterior transcripción y realización de cuadros resumen en los que se dividió cada entrevista y se obtuvieron los temas principales de cada entrevista. Una vez completados los cuadros resumen se obtuvo cada uno de los análisis situacionales que se presentan a continuación.

El análisis situacional ofrece una imagen completa de las situaciones actuales y futuras de la organización respecto de tres entornos clave: entorno interno, externo y del cliente. Las 3 entrevistas realizadas fueron ejecutadas a expertos en el tema del aguacate que tienen una visión diferente por el medio en el que se desenvuelven.

El entorno interno se realizó con información recabada por parte de la entrevista realizada al director general de Larsa Aguacates, el segundo entorno, el externo, se documentó con la entrevista realizada al gerente general de UDECAM recabando información a través de esta asociación lo cual genera una visión externa muy confiable

del mercado y del sector aguacatero, en tercer lugar, el entorno del cliente se fundamentó con la entrevista realizada a un cliente mayorista de Larsa el cual tiene presencia en la central de abastos de la ciudad de Puebla.

A continuación se presentarán los resultados de las 3 entrevistas realizadas mediante un resumen de cada una, obtenido de los cuadros resumen de las entrevistas (*Ver: Anexos 6, 7 y 8*) surgidas de las transcripciones literales de la investigación. (*Ver: Anexos 3, 4 y 5*)

3.2 Análisis Situacional UDECAM

El análisis situacional de UDECAM se realizó a partir de la entrevista a profundidad realizada al gerente general de UDECAM. Dicha entrevista estuvo organizada en 3 apartados principales: Entorno interno de UDECAM, Entorno externo de UDECAM e Imagen de marca. Una vez realizada la entrevista se plasmó un cuadro resumen con los temas principales que a continuación se desarrollan.

3.2.1 Entorno Interno

Descripción de UDECAM

UDECAM es una asociación constituida en el año 1990, actualmente cuenta con 60 miembros empacadores de aguacate de los cuales 48 son también exportadores lo cual habla que dicha asociación agrupa una importante cantidad de empacadores los cuales están organizados y son una fuerza importante al momento de realizar acciones con el beneficio del sector.

El objetivo de UDECAM 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.

Funciones de UDECAM

Dicho objetivo se lleva a cabo a través del cumplimiento de las funciones que realiza UDECAM en el sector aguacatero las cuales son las siguientes:

- Creación, fomento y desarrollo de las actividades de los socios. Esta función fomenta actividades destinadas al mejoramiento de la productividad de cada uno de los socios, UDECAM las fomenta para que se lleven a cabo y de la misma forma brinda un apoyo en el desarrollo de las mismas. Cabe aclarar que las actividades pueden realizarse individualmente o colectivamente según sea el caso, para lo cual la Asociación apoya y fomenta cada una de las actividades que sean sugeridas por parte de los socios.
- Funciones de representación común. Es bien sabido que una organización formada por varios empresarios pesa más al momento de hacer acto en actividades dentro y fuera del sector por lo que UDECAM cumple la función de representación de manera institucional frente a instancias gubernamentales así como otras asociaciones afines con el giro comercial que se maneja, de esta forma los socios pueden estar representados bajo el nombre de UDECAM y sacar provecho de lo que una asociación puede lograr conjuntando esfuerzos de cada uno de los miembros.
- Promoción del producto aguacate. El promocionar el aguacate es una función muy importante para UDECAM ya que de esta forma, aparte de poder mejorar las ventas, de abre un espacio para dar la imagen que se quiere sobre el aguacate de Michoacán, las promociones que UDECAM realiza son en conjunto con Pro Aguacate, APEAM y el Gobierno Federal. Se realizan promociones a nivel local y nacional, en las internaciones no colabora UDECAM.
- Búsqueda de mercados. Cada empacador tiene la libertad y el derecho de buscar sus propios clientes y mercados para satisfacer sus necesidades de comercialización. UDECAM brinda un apoyo al buscar nuevos mercados que

puedan ser una oportunidad para expandir la presencia del aguacate en más puntos a nivel nacional.

- Asesoría en cuanto a normas, leyes, lineamientos y especificaciones técnicas. La función de asesoría a empacadores se realiza con el fin de ayudar en el seguimiento de las normas y lineamientos que dictan las organizaciones como SAGARPA, de esta forma cualquier asunto relacionado a este tema, UDECAM lo toma y lo aborda con las instancias necesarias para solucionar cualquier cuestión relacionada.
- Coordinación con las actividades gubernamentales, asociaciones y organizaciones de productores de aguacate, prestadores de servicios y demás eslabones de la industria aguacatera.
- Coordinación de actividades a realizar por los socios para generar eventos de interés personal y general.

Beneficios de UDECAM

Los beneficios que UDECAM brinda a sus miembros son los siguientes:

- Principales proveedores del mercado nacional de aguacate (el más grande del mundo). Ser socio de UDECAM te hace acreedor a formar parte de la asociación que agrupa a los principales proveedores de aguacate a nivel nacional que es el que presente el mayor consumo a nivel mundial.
- Creación de la Mutualidad de Auto seguro de Carga. Esta organización es parte fundamental de UDECAM ya que se estableció la Mutualidad para todos los miembros los cuales se hacen acreedores a utilizar el servicio de seguro en cada uno de los embarque de aguacate que realizan. De esta forma los socios tienen un costo preferencial y si no se presentan siniestros existe una remuneración del capital en un periodo de tiempo.
- Participación activa en la formación, fomento y aplicación de normas fitosanitarias, de calidad, envase, embalaje y etiquetado. Para obtener una organización en la

que cada uno de sus miembros lleve a cabo las actividades de comercialización de aguacate de la mejor forma posible, la asociación fomenta la aplicación de distintas normas que conlleven a la calidad en el producto y servicio que se brinda a los clientes y consumidores finales.

- Promoción y unificación de criterios de Post-Cosecha a través de manuales. Una de las partes más importantes del proceso productivo es la de Post-Cosecha la cual trata de mantener de la mejor manera posible con la inclusión de manuales que ayuden a mantener una calidad óptima.
- Manejo y estadísticas de precios de compra-venta nacional e internacional. A través de instancias como la CONACCA y de cada uno de los miembros de UDECAM se puede tener acceso a los precios de compra y venta para poder tener un control sobre él, de esta forma se manejan estadísticas para que en un futuro se pueda observar el comportamiento de los precios de acuerdo a las situaciones de las temporadas de producción.
- Buenas prácticas agrícolas y de manejo de la fruta. Una parte importante del proceso productivo son las actividades que se realizan en campo. Dichas actividades tienen que llevarse a cabo a través de manuales de buenas prácticas agrícolas las cuales están fomentados a través de organizaciones como UDECAM con el propósito de que los socios realicen un buen manejo de la fruta en la huerta y transporte al empaque.
- Certificación de origen de envío de fruta nacional y exportación. UDECAM junto con otras organizaciones del sector llevaron a cabo la propuesta de ejecutar la marca colectiva AVOMICH para que los empacadores puedan adquirirla a través de varios lineamientos. Esta certificación ayuda a obtener garantía de calidad a los clientes.
- Apoyo a los socios en aspectos de comercialización. Los socios de UDECAM reciben apoyo en cualquier aspecto relacionado con la comercialización, si requieren información sobre los mercados, la situación del mismo y si hay alguna dificultad en algún punto del proceso de la comercialización de los embarques.

Otras actividades sumamente importantes que la asociación ha promovido han sido las siguientes:

- Precursor de la integración de productores y empacadores representados en la nueva asociación Pro Aguacate.
- Participación en la obtención del título de registro de Marca Colectiva AVOMICH región de origen.
- Iniciadores del proyecto de la campaña de promoción del aguacate a nivel nacional. UDECAM fue el iniciador del proyecto de campaña de promoción del aguacate a nivel nacional a la cual se le dio seguimiento junto con APEAM y Pro Aguacate para poder financiar el costo de la misma.

Campañas de Promoción

Sobre las campañas de promoción nacionales se presentó el proyecto de promocionar en México el aguacate de Michoacán debido a que, aunque existe un consumo muy elevado, -el mayor del mundo per cápita-, existe la necesidad de posicionar el aguacate de México, específicamente el de Michoacán, en la mente de los consumidores frente a la competencia de otros estados que están empezando a producir la misma variedad de aguacate así como la posible llegada de aguacate de Latinoamérica que pueda afectar las ventas del aguacate de Michoacán.

El aguacate de Michoacán es el que posee la mejor calidad respecto al producto de los demás estados productores y de los países de Latinoamérica como Perú y Chile, dicha campaña trató de atacar esta posible competencia desleal de otros estados y otros países que llegan al mercado con un menor precio que es atractivo para los consumidores pero sacrificando la calidad del producto.

La campaña de promoción estuvo subsidiada por la iniciativa privada así como por parte del gobierno federal y se contrataron los servicios de agencias especializadas para

llevarla a cabo con la mayor profesionalidad posible. La campaña tuvo lugar en las principales ciudades donde se comercializa el producto.

Esta campaña de promoción se ha llevado a cabo durante los últimos 3 años en el lapso de octubre a marzo debido a que es cuando existe la mayor comercialización de aguacate y de puede abastecer el mercado con las demandas que este dicte. Parte de las actividades realizadas fueron la puesta en marcha de espectaculares, materiales en revistas especializadas y menciones realizadas por especialistas en radio y televisión, degustaciones en los puntos de venta así como la repartición de material de papelería tanto en tiendas de autoservicio centrales de abasto y mercados locales, igualmente se realizó un taller nutricional con consumidores de aguacate y algunos medios de prensa para cubrir el evento con el objetivo primordial de la campaña que fue el de posicionar el aguacate en la mente del consumidor.

3.2.2 Entorno Externo

Competencia

Referente a la competencia que UDECAM observa en el sector se menciona que no existe en sí una competencia, o no quieren llamarla de ese modo, los estados productores más importantes en el país son Jalisco, Estado de México, Morelos, Puebla y Nayarit que actualmente presentan un aumento considerable en la producción del fruto.

Parte de este punto de vista por parte de UDECAM es debido a que Michoacán comercializa el 89% del aguacate que se consume en México con lo cual no presenta competencia que cause ruido en el sector. Este 89% de producto comercializado representa alrededor de 500,000 toneladas de aguacate que se reparten en todo el territorio nacional.

En la actualidad, el aguacate de Michoacán no tiene comparación en calidad del producto y calidad en el proceso productivo pero se vislumbra que en un futuro los demás estados productores adoptarán las prácticas de Michoacán con lo que empezarán a

obtener la calidad que el mercado demanda y así poder convertirse en competencia en el mercado nacional.

Crecimiento económico y estabilidad

El crecimiento y estabilidad económicos que presenta el sector aguacatero es muy estable, a la fecha el sector aguacatero ocupa el segundo lugar en la entrada de dólares al estado de Michoacán.

Actualmente se tiene previsto ya no sembrar más aguacate en el estado, esto debido a la deforestación que se presenta y los cambios ambientales que esto representa. Aunado a esto se pretende trabajar en el aumento de la productividad por hectárea en la superficie ya cultivada para aumentar la producción de la zona.

Tendencias políticas

Dentro del sector aguacatero no existe influencia directa por parte de las elecciones políticas o decisiones de los mandatarios, las relaciones existentes con ellos son muy buenas a tal grado que se busca el acercamiento con ellos para generar unas relaciones estrechas.

3.2.3 Imagen de marca

Normas o reglamentos para etiquetado

Las normas o reglamentos que los empacadores de aguacate siguen durante el proceso son 3:

- NOM-066 FITO 2002. “Especificaciones para el manejo fitosanitario y movilización del aguacate.”

- NOM-128-SCFI-1998. “Información comercial – etiquetado de productos agrícolas – aguacate.”
- NMX-FF-016-1995-SCFI. “Productos alimenticios no industrializados para uso humano – fruta fresca – aguacate.”

Las normas NOM son obligatorias y se llevan a cabo por cada uno de los empacadores que pertenecen a APEAM, la norma NMX no lo es y queda a disposición de su utilización por cada uno de los empacadores.

UDECAM no tiene normas o reglamentos internos para usarse con respecto al etiquetado y embalaje del aguacate, solamente manejan las 3 normas mencionadas anteriormente.

Acciones de UDECAM en la imagen de marca

UDECAM no subsidia campañas individuales de promoción e imagen de marca, cada empacador es responsable de solventarlas y de la realización de ellas, la asociación solamente apoya con material genérico que tiene a disposición de cualquier empacador que quiera utilizar y ponerle el logotipo individual de cada empacador, esta es una oportunidad que no se ha aprovechado por parte de los empacadores, el material existente está disponible para su uso con la absorción de los costos por cada uno de los socios que estén interesados en usarlo.

Una vez que los clientes identifican la marca en el mercado lo siguiente es conservar una imagen de calidad sin dejar a un lado cumplir con el abasto, los calibres y la inocuidad para continuar con una imagen que ayude a perseguir los fines de la comercialización.

Las instancias encargadas de la imagen de marca de los productos perecederos y del cumplimiento de las normas son la SAGARPA y la Secretaría de Economía, para esto UDECAM está de acuerdo en que no solamente se cumplan las normas establecidas por estos organismos sino que cada empacador realicen actividades que promuevan la imagen

y la promoción de su marca para desatar la competencia interna entre los socios mejorando día a día. Cualquier esfuerzo realizado en este rubro puede ser apoyado por parte de UDECAM con cualquier información disponible en la asociación.

Puntos de venta de empacadores en centrales de abasto

Existen varios empacadores que tienen puntos de venta de su marca en centrales de abasto y mercado locales con lo cual abarcan un ciclo más de la comercialización, las ventas las realizan tanto a menudeo como mayoreo con lo cual tienen la posibilidad de cuidar mucho más su imagen y expandir las posibilidades de cubrir las exigencias de los clientes para lograr la fidelidad y lealtad a la marca. El riesgo de vender a menudeo disminuye en este punto de la comercialización y el retorno de la inversión es más rápido debido a la forma de venta del producto.

3.3 Análisis Situacional Larsa Aguacates

El análisis situacional de la empresa Larsa Aguacates se obtuvo a través de la entrevista a profundidad realizada al director general de la empresa. La entrevista estuvo dividida en 3 partes: Entorno interno de la empresa, Entorno externo de la empresa e Imagen de marca. Una vez realizada la entrevista se realizó un cuadro resumen del cual se extrajeron los temas principales de la entrevista que se desarrollan a continuación.

3.3.1 Entorno Interno

Objetivos, Estrategias y Desempeño actual

En la entrevista con el director general se menciona que las metas de Larsa son

- Posicionarse más en las plazas que tiene presencia.
- Recuperar las plazas que ha perdido o dejado de atender.

La forma en que se pretende posicionarse en el mercado es tratando de ser lo más competitivo posible en precio con el firme propósito de mantener la calidad que ha caracterizado a la marca en los lugares en los que tiene presencia.

Para recuperar la participación que se ha perdido se piensa trabajar más desde el acopio que es la base del precio, se pretende hacer funcionar lo más eficientemente posible a los encargados de conseguir fruta en el campo para poder lograr una compra a un mejor precio y de la misma forma ser competitivos en el mercado. En un futuro se pretende recuperar lo perdido, superar lo que se manejó durante el 2009 o al menos alcanzar las cifras de volumen de ventas.

El desempeño actual de Larsa en el mercado ha sido difícil debido a la crisis económica que ha afectado al país, se está vendiendo a un 30% de lo que se vendía el año anterior (2009), esto es atribuido a que el aguacate no es un producto de primera necesidad y aunado a la crisis la gente busca aguacate barato que no es de la mejor calidad, la competencia ha llegado con precios mejores pero con menor calidad y calibres del producto, es por esto que Larsa se ha salido de algunos mercados, porque a veces la competencia ofrece un menor precio pero no ofrece los kilos netos que son y le disminuyen la calidad, aspectos en los que Larsa sigue ofreciendo la calidad que siempre ha venido manejando y con la seriedad en los kilos netos que se ofrecen.

Recursos Organizacionales

La empresa tiene los recursos suficientes para continuar trabajando a niveles mayores que los que se están presentando en la actualidad, aunque los recursos financieros tardan en regresar más de lo habitual y están un poco atorados como en la mayoría de las empresas del sector, se tiene la posibilidad de aumentar los volúmenes manejados e invertir para innovar.

En cuanto a los recursos humanos la empresa tiene los suficientes, no necesita más personal ni sobra algún puesto, la única estrategia que se ha manejado es disminuir los

bonos y prestaciones del personal para poder disminuir los costos internos. De esta forma no se sacrificarían puestos de trabajo con lo que se pretende trabajar con el mismo personal ya que se obtienen los resultados deseables con el capital humano disponible.

Larsa mantiene una estrecha comunicación con los proveedores de fruta, se trata de manejar una relación laboral seria y de confianza. La comunicación que se tiene con ellos es cada inicio de semana para ver los precios, durante la semana para retroalimentar los cortes realizados así como para la realización de los pagos que se tratan de realizar en los días que se pactaron.

Las relaciones que tiene Larsa con sus clientes es una de las actividades que se cuidan mucho debido a que es la base para que exista un clima de confianza y seriedad en los tratos, la comunicación es buena y los clientes se sienten cómodos con el trato que se les da.

Aspectos Culturales y Organizacionales

Larsa ha mantenido desde sus inicios los valores de honestidad y seriedad en todos los tratos que realiza tanto con clientes y proveedores como con los demás empaques. La forma de trabajar de la empresa siempre se ha destacado en base a estos dos valores los cuales están bien cimentados para seguir proyectando la buena imagen que se tiene hasta el momento.

La organización de la empresa está basada en 3 áreas estratégicas:

- Dirección – ventas.
- Empaque.
- Acopio.

Cada una de las áreas van de la mano, la relación que tiene dirección con acopio es muy estrecha ya que dirección proporciona los precios a los que se va a comprar en la semana así como las necesidades del mercado (tamaño, volumen, características).

Dirección – ventas y empaque acuerdan los requerimientos de empaque que son necesarios, el empaque tiene que lograr los objetivos que se le piden en cada uno de los mercados, cuando no se están cumpliendo, dirección avisa a acopio para cambiar los cortes. Empaque y acopio tienen una relación muy importante debido a que el empaque cubrirá los objetivos siempre y cuando acopio consigue y cumple con las especificaciones de la fruta de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

La información dentro de la empresa fluye de la siguiente manera: Acopio recolecta información de las huertas y realiza un reporte que pasa directamente a dirección para su revisión, la aceptación de la huerta depende de varios factores como las características de la fruta de la huerta, los requerimientos de los clientes así como los inventarios en empaque, una vez aceptada la huerta se procede a contactar al proveedor y realizar el corte, una vez realizado el corte, empaque recibe la fruta y comunica a acopio y a dirección del rendimiento y características de la misma, los inventarios de empaque son comunicados a dirección para analizar y organizar los cortes de los días siguientes, una vez realizado el embarque, empaque comunica a dirección sobre el manifiesto y las cantidades de fruta que fueron mandadas, de esta forma dirección tiene contacto con los clientes y continúa el proceso con ellos dando un seguimiento de las ventas.

Las decisiones que se toman dentro de la empresa están divididas de la siguiente manera:

- Dirección – ventas: Precio de compra, precio de venta, compromisos con los clientes, pagos a proveedores, cobro a clientes.
- Empaque: Distribución de los gramajes, calibres y características de la fruta de acuerdo a los distintos destinos y mercados a los que va a embarcar el producto.
- Acopio: Revisar la viabilidad del producto en el campo para su compra, decidir el tipo de corte a realizar de acuerdo a los requerimientos especificados en dirección.

Los sistemas de control utilizados en las áreas de empaque y acopio son los siguientes:

- Acopio: Realiza bitácoras de las visitas a las huertas para conocer las especificaciones de la fruta que se pretende cortar. Durante el corte realiza estimaciones de lo cortado para compararlos con lo que empaque reporta.
- Empaque: Realiza un control de inventarios, la fruta que entra, la que sale así como la que se queda en piso o en refrigeración. Desde la llegada de la fruta realiza la revisión de los papeles que vienen desde la huerta, corre la fruta con los sistemas de control de la máquina según el destino de cada embarque. Existe también un control de inventarios de los suministros que se utilizan durante el proceso.

Los sistemas de control utilizados durante el proceso productivo van de la mano con los controles que se llevan a cabo para que el producto exhiba calidad en el punto de venta, el primer control es la búsqueda correcta de la fruta específica que tenga las mejores características físicas como tamaño, gramaje y limpieza, que la fruta denote calidad, el correcto corte de la fruta es otro control utilizado ya que un adecuado corte de la fruta ayuda a mantener la calidad y la limpieza de la misma, a partir de las buenas prácticas agrícolas y los materiales para el corte, éste se realiza con la calidad pedida por dirección. En empaque se tienen lineamientos establecidos para quitar los frutos que no reúnan las características, esto es que sean del tamaño adecuado y que tengan la limpieza adecuada para su comercialización, durante el transporte la fruta se trata con cuidado para que no presente rozaduras. La etiqueta, el sticker y el buen aspecto de la caja son los últimos controles utilizados durante el proceso para que la fruta exhiba calidad en el punto de venta.

3.3.2 Entorno Externo

Competencia

Con respecto a la competencia, el director de Larsa comentó que existen alrededor de 300 empaques registrados de los cuales un 30% aproximadamente se dedican a la exportación y los demás nacional, dicho esto se comprende que la competencia es amplia en varios

aspectos, desde la búsqueda de la fruta en las huertas como en los mercados en los que se tiene presencia.

En cuanto a volumen de ventas y mercado, los competidores directos son los de la región de Peribán, Tingüindín y Tacámbaro debido a que en esas regiones se exporta muy poco producto y la mayoría de los empacadores están centrados al mercado nacional. La competencia maneja volúmenes de ventas muy parecidos pero su estrategia es llegar con mejor precio al mercado dejando a un lado la calidad del producto. Existen empacadores que tienen sociedad con algunas bodegas de aguacate, en esas situaciones la sociedad aminora costos al mismo tiempo que sacrifican calidad, un ejemplo es que reciclan la caja de madera la cual llega a perder su buena apariencia así como el tipo de corte que realizan sin los cuidados necesarios para mostrar calidad en el punto de venta lo cual a la larga va a generar que se salgan del mercado por no satisfacer a los consumidores.

El desempeño de la competencia es muy similar al de Larsa ya que los mercados atacados son los mismos y las condiciones de venta son similares, dentro de la competencia, cualquiera puede diferenciarse de los demás con innovaciones y buena imagen porque si no a corto plazo tienden a desaparecer como se ha visto en varios casos de empaques que atacan el mercado nacional sin los conocimientos necesarios.

Para diferenciarse de la competencia, Larsa trata de posicionarse identificando su etiqueta y diferenciándose de ellos a través de la calidad del producto. Si Larsa distingue bien su producto con alguna característica de imagen como etiqueta y logotipo y se mantiene la calidad del producto, eso puede hacer la diferencia con respecto a sus competidores.

Crecimiento Económico y Estabilidad

En cuanto a la economía del sector, esta se ha estado viendo afectada por la crisis mundial por lo que las condiciones económicas del sector no son las mejores, esto se ha venido reflejando desde el año 2008 y se espera que en este 2010 la situación mejore y los

clientes compren más producto porque actualmente las ventas están bajas por la misma situación de crisis.

Para Larsa la única forma en que se podría aumentar el volumen de ventas sería disminuyendo el precio del producto y aumentando el plazo de pago, de la misma forma ofreciéndoles las características de calidad que distinguen al producto y un trato serio y honesto en cada una de las negociaciones.

Para Larsa y los clientes de la empresa la situación se ve favorable para el año actual, se vislumbra que las ventas van a aumentar conforme el año siga su curso.

Tendencias culturales

Como en todos los sectores, la cantidad de establecimientos para comprar cualquier producto y la disponibilidad de los mismos ha aumentado lo que repercute en encontrar mejores precios y un cliente más exigente ya que tiene más ofertas de productos. Las tendencias de cultura de las personas es que cada vez conocen más los productos y los lugares en los que se vende por lo que el único favorecido con esto es el consumidor final.

3.3.3 Imagen de marca

Larsa ha manejado la misma imagen de marca desde el año 1994 cuando se comenzaron a etiquetar las cajas con el nombre de la marca, se cuida que cada embarque lleve la identificación de la marca para que el cliente pueda identificarla en el mercado.

Se han realizado actividades diversas para generar impacto tanto localmente, con los clientes así como con el consumidor final. Ejemplo de las actividades es el patrocinio de un equipo de futbol local durante 3 años, identificación de todos los materiales de oficina que se utilizan, rotulación de los camiones que transportan el aguacate de la huerta al empaque y regalos a clientes y proveedores con el logotipo de la empresa.

La perspectiva que tiene la empresa sobre la imagen de marca es que ésta ayuda localmente a que los proveedores identifiquen la marca y se genere ruido, que se posicionen y que sea conocida en el ámbito local. En el punto de venta para que sepan de que marca es el producto, de qué región viene y así puedan tener un punto de comparación con las otras marcas que se manejan en el mercado.

A nivel institucional UDECAM y APEAM le dan difusión al producto de forma genérica, se le da más difusión a nivel internacional pero recientemente se ha empezado a promocionar a nivel estatal y nacional. Dichas acciones institucionales se pueden aprovechar por los empacadores para aumentar las ventas.

La competencia trata de ir de la mano con las promociones realizadas por ellos mismos, se tratan de realizar las mismas acciones con lo que no hay una diferenciación visible entre las promociones realizadas por cada uno de los empacadores del sector.

La presencia de Larsa está solamente en centrales de abasto y no en tiendas de autoservicio debido a que no es realmente rentable comercializar con dichas tiendas ya que el control de requerimientos es muy demandante, los ajustes realizados afectan las ganancias de los embarques y el pago lo realizan a 45 días.

La variedad de presentaciones que Larsa maneja se dan de acuerdo al mercado, en el norte del país la gente y los clientes prefieren caja de plástico y aguacate más grande, que las cajas vayan entarimadas y con fleje para facilitar la acción de descargar el producto, en el centro del país prefieren caja de madera y calibres chicos de fruta sin la necesidad de entarimarlo ni ponerle fleje.

El precio se maneja con los clientes de acuerdo al total de precios que rigen en el mercado local y de acuerdo a la demanda que en ese momento tenga el mercado. La estrategia que Larsa maneja en algunas ocasiones es disminuir el precio en razón de mayor compra de producto durante una semana, pudiendo llegar a disminuir el precio hasta en un 10%.

Los clientes actuales de la marca no ven favorable que se aumente la comercialización de la marca en el mismo mercado en que ellos la exhiben debido a que no les conviene tener a la competencia vendiendo la misma marca que ellos.

Larsa pertenece a UDECAM, a la Mutualidad de Auto seguro de Carga y a la CONACCA (Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes de Centros de Abasto).

3.4 Análisis Situacional cliente mayorista de Larsa Aguacates

El tercer análisis situacional que se documentó fue el del cliente mayorista de Larsa Aguacates, este análisis se obtuvo mediante la entrevista realizada a un cliente de la empresa que tiene presencia en la central de abastos de la ciudad de Puebla. La entrevista estuvo organizada en 3 apartados: Entorno del cliente, Entorno externo y una tercera parte de Imagen de marca. Una vez realizada y transcrita la entrevista, se realizó un cuadro resumen mediante el cual se extrajeron los temas principales que se trataron. A continuación se presenta el desarrollo de cada uno de los puntos tratados en la entrevista.

3.4.1 Entorno del cliente

¿Quiénes son los clientes actuales y potenciales?

En el punto de venta se atiende a todo tipo de clientes, detallistas, medio mayoreo, clientes de comedores industriales, negocios pequeños, clientes de mercados de los alrededores de la ciudad. Los clientes más fuertes son los medio mayoristas y los que vienen de los alrededores de la ciudad. Dichos clientes compran el producto porque les gusta la calidad y el trato que se les da.

Las personas que hacen la compra en general son los dueños de los negocios, solamente en el caso de las empresas que surten a comedores industriales es un trabajador el que realiza la compra.

Sobre la fidelidad y lealtad de los clientes son características que se ven en el negocio, realmente existen clientes fieles que no se van con la competencia debido al compromiso que se tiene con ellos y la permanencia del abasto junto con la mejor calidad posible y el producto más fresco que se pueda. Dicha fidelidad se da debido a que los clientes exigen un producto que no salga manchado ni golpeado, a principios y finales de temporada la fruta no tiene la misma calidad pero aún así la fidelidad está presente.

Respecto a los clientes potenciales se puede decir que existe una gran cantidad de ellos, se quedan en potenciales debido a que piden crédito y no hay una red de confianza con ellos para poderse lo brindar, otro tanto de clientes potenciales piden mejor precio para que se decidan a comprar el producto.

¿Qué hacen los clientes con el producto?

La cantidad de aguacate que los clientes compran va desde medio kilo hasta una tonelada dependiendo del cliente, los clientes foráneos son los que compran cantidades más fuertes, su frecuencia de compra es de 2 a 3 veces por semana, los detallistas van desde una vez a la semana hasta una vez cada dos semanas.

Los clientes generalmente compran el producto junto con otros complementarios porque se trata de medio mayoristas que no solamente manejan aguacate y de pequeños empresarios que brindan un servicio de comida y necesitan de otros insumos para sus negocios, algunos de los productos complementarios más importantes son cebolla, limón, papa y jitomate. Del total de los clientes que se tienen, alrededor de un 40% son consumidores finales y un 60% son clientes que todavía lo venden de nuevo.

¿Cuándo y cada cuánto adquieren el producto?

Se tiene conocimiento que los días de mayor venta para el aguacate son los viernes, sábado y domingo. Los días viernes y sábado se caracterizan por ser días de clientes que venden el producto en otros mercados, los domingos llegan clientes foráneos y otros para

su propio consumo. Las menores ventas se registran el día miércoles debido a que es mitad de la semana, lunes, martes y jueves son días neutrales. El horario en el que se registran la mayoría de las ventas es de 6:30 am a 11:00 am.

La compra de aguacate anteriormente presentaba tendencias de acuerdo a la temporada, por ejemplo, en cuaresma y navidad se disparaban las ventas, actualmente no se ve la alza tan drástica, más bien es moderada pero aún se registran los aumentos, en las partes de inicio de temporada que comprende agosto y septiembre así como el final de la misma que es de mayo a julio las ventas bajan por la mala calidad del producto a nivel general.

Se tiene conocimiento de otras formas de adquisición del producto por parte de los clientes mediante distribuidores informales que se abastecen de producto de baja calidad procedente del Estado de México y Morelos. Estos distribuidores informales no son competencia ya que su aguacate es de muy mala calidad y no tienen una distribución permanente.

¿Por qué y cómo es que los clientes seleccionan el producto?

Las características que los clientes buscan en el producto son calidad y grado de madurez óptimos, el peso exacto es también una característica importante así como no mezclar tamaños ni limpieza de los aguacates, dependiendo su giro comercial el tamaño y la limpieza son importante, una vez cubiertas estos puntos los clientes buscan el mejor precio, son muy sensibles a ello por lo que el precio tiene una relación muy estrecha con la decisión de compra. El precio de la misma forma va de la mano con el grado de maduración del producto ya que si el producto presenta un grado de maduración avanzado, el precio disminuye por el riesgo que existe de no poder venderlo.

El servicio y el trato que se les da a los clientes es parte fundamental ya que se les brinda una amistad aparte de lo laboral, es un plus que se les da para generar confianza en el trato. En un futuro las necesidades de los clientes seguirán siendo la de buscar el

mejor precio posible, los clientes leales y fieles no son tan sensibles al precio y con ellos se tiene una relación a largo plazo, cuestión que no se tiene con los clientes ocasionales que son los más sensibles al precio.

La competencia es vista por los clientes como mala debido a que manejan una calidad menor y el trato que reciben no es el mismo, de hecho los clientes leales y fieles no se fijan en la competencia ya que sus relaciones con la competencia no son buenas.

3.4.2 Entorno Externo

Competencia

Las ventajas que se tienen frente a la competencia es la calidad manejada así como el trato que se tiene con ellos, algunos clientes se adecuarán al trato y otros preferirán otro trato.

La manera en que la competencia exhibe el producto es la misma que en todas las bodegas, la diferencia es el trato y los incentivos, ellos no dan incentivos innovadores, dan el típico calendario o botella de vino. La marca que se está llevando el mercado y que tiene mayor volumen de ventas es la de los hermanos Echartea ya que tienen mucha experiencia y su fortaleza es que su misma familia les manda el aguacate de Michoacán lo cual genera un mejor precio de venta al público. Para igualar a esta competencia se necesitaría hacer lo mismo que ellos, comprar el producto desde la huerta y terminar el proceso en la central de abastos con los clientes medio mayoristas o consumidores finales.

La manera en que los clientes de la competencia puedan convertirse en clientes de la marca es otorgándole los créditos que piden y un poco más de precio final. La única forma de poder otorgarles el crédito sería mediante una institución bancaria para que si hubiera algún inconveniente, el banco se hiciera cargo del cobro y no perjudique al bodeguero ni al proveedor.

Crecimiento económico y Estabilidad

Dentro de los alimentos perecederos, el aguacate es uno de los productos, junto con el jitomate que más se mueve en la central de abastos, las ventas se mantienen balanceadas en todo el año en comparación con otros productos estacionales, la estabilidad que presenta el producto es de las mejores que se puedan observar en la central de abastos.

Los clientes actualmente compran menos producto que antes debido a la economía, el poder adquisitivo no ha aumentado mientras que los precios de los productos sí, aún así los clientes se muestran optimistas por la visión que se tiene de que la situación va a mejorar.

Para poder crecer y vender más se podrían seguir haciendo las promociones que en alguna temporada se han implementado, por ejemplo, los días miércoles que se presenta la mejor venta, se hace un descuento de un peso por kilo, de esta forma la venta se realiza al costo, esta estrategia se podría seguir llevando a cabo si los proveedores de Uruapan ayudaran a la causa mandando un viaje al mes al costo lo cual beneficiaría a todos los involucrados.

El crecimiento se puede dar ya que existen clientes que exigen más abasto, sin embargo sus requerimientos de tamaño y limpieza no los puede cubrir el proveedor de Michoacán por lo que las ventas no se pueden concretar.

3.4.3 Imagen de marca

Para los comerciantes en el punto de venta desafortunadamente no existen protocolos a seguir en el comercio del producto, es un comercio meramente rústico que no sigue lineamientos o normas que puedan apoyar en el proceso de compra – venta, hace falta asistir a cursos y seminarios para poder estar más preparados y poder contar con protocolos y manuales a seguir y hacer más eficiente el proceso.

Para poder contribuir a la imagen de marca la competencia brinda obsequios, sin embargo en la bodega se trata de tener regalos en días que la competencia no lo acostumbra como el día del padre y la madre que se consiente al cliente con un presente que haga recordar el producto.

La presentación del producto que más se demanda por parte de los clientes es la de madera ya que presenta mejor presentación que el plástico; la madera acomoda mejor el producto y no lo roza al momento de hacer movimientos, últimamente se ha empezado a usar plástico retornable con los clientes asiduos lo cual disminuye el costo, la única inconveniencia es que la presentación más pequeña es de 20 kilos.

3.5 Actividades sobre imagen de marca de Larsa Aguacates

De acuerdo con la entrevista realizada al director general de Larsa Aguacates el 04 de Marzo del año 2010, la empresa ha contado desde el año de 1994 con algunas actividades de imagen de marca las cuales empezaron siendo muy vagas para ir incrementándolas hasta lo que se realiza el día de hoy con lo que respecta a la imagen de la empresa. A continuación las acciones realizadas que fueron mencionadas por el director general.

En el año de 1996 fue fundada la empresa Larsa con lo cual se dio de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin embargo de acuerdo a la mencionada entrevista, en el año de 1994 se comenzó a realizar difusión de la imagen de la empresa a través de acciones que generen la identificación del producto. La primera actividad que se realizó en el citado año fue la de colocar en cada una de las cajas que conformaban los embarques una etiqueta de papel a color con la leyenda *LARSA. Aguacate hass, calidad y selección*, dicha etiqueta llevaba los datos principales del empacador tales como nombre de la empresa, dirección, teléfono y fax. Con esta primera actividad la empresa comenzó a generar ruido en los mercados en los que tenía presencia y de la misma forma se pudo empezar a diferenciar el producto del de la competencia.

En el año de 1996 cuando se dio de alta la empresa ante la SHCP se mandó a realizar material de papelería para uso interno y externo con un nuevo logotipo que cambiaba el color de las letras y se le añadió un aguacate, eliminando la leyenda *Aguacate hass, calidad y selección*. Con este nuevo logotipo se realizaron tarjetas de presentación para el personal, se mandaron a rotular los autos utilitarios de la compañía como camionetas de campo y camiones que realizan las labores de transporte de fruta de la huerta al empaque, hojas, folders, sobres y facturas membretadas para uso interno y externo con clientes y proveedores.

En el año de 1998 la empresa comenzó a rotular sus camiones y camionetas de campo con los que contaba, cabe mencionar que los camiones llevaban una lona con el logotipo de la empresa a los costados de gran tamaño. De esta forma la imagen de marca se extendió de forma externa a la empresa ya que los autos utilitarios se mueven dentro de la región aguacatera y así se pudo generar imagen en cada uno de los lugares que los autos recorrían como huertas, distintos empaques, carreteras y demás caminos.

En el mismo año se mandaron a hacer regalos, dichos regalos se proporcionaron en la época de navidad como presente para los principales clientes y proveedores, los regalos que se hicieron fueron relojes de pared con el logotipo de la empresa así como artículos de decoración igualmente con el logotipo para que las personas que los recibían pudieran contar con un artículo de uso diario con el que pudieran recordar la marca. Cabe mencionar que esta acción de imagen de marca solamente se realizó durante 4 años, hasta el año 2002.

En el año 2000 la empresa forma parte de la Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán (UDECAM), en dicha organización la empresa forma parte de ella como socio activo. Mediante la participación de la empresa en UDECAM se comienzan a realizar labores de promoción del aguacate mediante recetarios de cocina en los cuales se inserta información sobre los socios, de esta forma Larsa comienza a tener presencia en medios impresos, como los recetarios que se imprimen cada año para realizar su repartición dentro de la región aguacatera así como en

los principales puntos de venta mayorista de aguacate en el país. De esta forma la imagen de Larsa se proyecta mediante un medio diferente que le otorga presencia en distintos puntos que no hubiera podido obtener por sí solo. A través de UDECAM, Larsa está dentro de la base de datos de empacadores de la región de Michoacán con lo que las personas interesadas en el producto pueden obtener información sobre la marca mediante dicha base de datos, gracias a esto la empresa capta impactos mediante la asociación con UDECAM.

En el año 2003 se decidió hacer playeras tipo polo para todo el personal, incluido el personal de campo, que en ese tiempo era parte de Larsa y no se utilizaba un *outsourcing* como se hace actualmente. De esta forma se repartieron 2 playeras con el logotipo de Larsa a cada trabajador para que las utilizaran durante sus días laborales y con esto uniformarlos para que se proyectara una imagen organizada del capital humano en las huertas. Paralelo a las playeras se rotularon los instrumentos de corte de los trabajadores como las bolsas y los ganchos para el corte para generar una imagen uniforme de la empresa en el lugar de corte.

En el año que Larsa comenzó a exportar aguacate se siguieron los lineamientos de imagen y embalaje para exportar, por lo que las cajas en las que se empacaba el producto eran de cartón con los colores de la empresa, su respectivo logotipo en dos de los lados de la caja y la información necesaria para contactar al empacador. Dentro de la caja los aguacates son etiquetados individualmente con un *sticker* que lleva el logotipo de la empresa y la leyenda *Avocados from México* con lo cual cada uno de los aguacates llevan consigo la imagen de la marca lo que significa que el consumidor final tiene la oportunidad de diferenciar las distintas marcas que se comercializan en el mercado.

En los últimos años Larsa ha patrocinado en el ámbito local al equipo campeón de fútbol de tercera división, ha colocado su logotipo en la parte frontal de la playera con lo cual ha generado mucha imagen de marca localmente a partir de un deporte que tiene muchos seguidores.

3.6 Campaña de promoción de aguacate “Aguacates de Michoacán”

De acuerdo al reporte de mercado de la primera quincena del mes de octubre del año 2009 de la Asociación de Productores y Exportadores de Aguacate de Michoacán (APEAM), durante el mes de septiembre del año 2009 se puso en marcha la campaña de promoción del aguacate de Michoacán.

La asociación Pro Aguacate publicó en su boletín informativo de septiembre del año 2009 que *la campaña de promoción estuvo basada en la generación de un esquema de comunicación integral y dinámica que permitiera la interacción de los diferentes componentes y actores del mercado del aguacate en fresco, girando en torno a una imagen genérica que le permita generar un valor agregado a este producto en el mercado nacional.* (Boletín Pro Aguacate, Septiembre 2009).

Con la campaña de promoción de Aguacates de Michoacán se pretendió generar un vínculo directo de comunicación entre la industria aguacatera y el sector comercial, dicho vínculo se pretende construir mediante 5 puntos mencionados en el mismo boletín de Pro Aguacate:

- Posicionar a Michoacán como el principal productor de aguacate en México.
- Destacar la calidad del aguacate de Michoacán en la cadena de comercialización.
- Destacar las ventajas competitivas al comercializar el aguacate de Michoacán.
- Orientar a los agentes económicos sobre el manejo adecuado del producto para que esté en óptimas condiciones en el momento de su consumo.
- Proporcionar información de valor que permita un manejo óptimo de la categoría.

Los objetivos de la campaña según Pro Aguacate fueron los siguientes:

- Estimular a la ama de casa para que incluya el aguacate de Michoacán como parte de la dieta diaria de toda la familia.

- Destacar la versatilidad y la conveniencia del aguacate de Michoacán al poder ser consumido en cualquier momento y a cualquier hora del día.
- Destacar los beneficios nutrimentales que ofrece el aguacate de Michoacano al ser consumido constantemente y con esto eliminar las percepciones negativas y posicionarlo como un producto altamente saludable y nutritivo.
- Informar a las amas de casa sobre conceptos de maduración y conservación del aguacate.
- Motivar a la ama de casa a que compre un Kilo.

Según la noticia del periódico Cambio de Michoacán titulada *Aguacateros invertirán 8 mdd en campañas de publicidad*, se menciona que dicha campaña fue dirigida principalmente a Estados Unidos que es el mercado principal de las exportaciones, así como a Japón, Canadá y de la misma forma al mercado nacional que no se quiere dejar abandonado. De los ocho millones de dólares que comprendió el total de la campaña, 1 millón de pesos fue la cantidad destinada a la promoción de la campaña en el mercado nacional.

La campaña inició en México en el mes de octubre del año 2009, según el presidente de APEAM, Alejandro Álvarez del Toro, la fecha de inicio de la campaña fue la idónea ya que es cuando la producción y comercialización del aguacate está en su máximo nivel.

3.6.1 Materiales

Según los boletines informativos de APEAM (2009), la campaña de promoción en México contó con los siguientes materiales:

- 50 espectaculares divididos en las 10 principales ciudades donde se consume aguacate.
- Promociones en las principales tiendas de autoservicio en las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara.

- Promociones en las centrales de abasto de la ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.
- Promociones en los principales mercados públicos de la ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.
- Inserciones en medios impresos (revistas y periódicos) y medios electrónicos.
- Talleres nutrimentales.
- Degustaciones de *Aguacadip* así como demás actividades para su difusión.

Espectaculares

Los anuncios espectaculares fueron repartidos en 10 ciudades quedando de la siguiente manera :

- 10 en la ciudad de México.
- 8 en Guadalajara, Jalisco.
- 8 en Monterrey, Nuevo León.
- 3 en Hermosillo, Sonora.
- 4 en León, Guanajuato.
- 3 en Mérida, Yucatán.
- 4 en Puebla, Puebla.
- 4 en Tijuana, BCN.
- 3 en Acapulco, Guerrero.
- 3 en Cancún, Quintana Roo.

Los diseños de los espectaculares fueron 3 diferentes, en los cuales la única diferencia eran las imágenes de los alimentos que se colocaron:

Figura 3.1
Espectacular No.1



Fuente: Boletín informativo Pro Aguacate

Figura 3.2
Espectacular No. 2



Fuente: Boletín informativo Pro Aguacate

Figura 3.3
Espectacular No.1



Fuente: Boletín informativo Pro Aguacate

Promociones en tiendas de autoservicio

Se decidió realizar un plan de promociones en los puntos de venta, cubriendo un total de 120 de las principales tiendas de autoservicio de las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara. Estas promociones consistieron en colocar en los puntos de venta demostradoras del producto que abordaran a los consumidores para informarles sobre la disponibilidad del aguacate de Michoacán así como mencionarle los aspectos nutricionales y las formas de madurar el aguacate, igualmente se les entregaba material promocional. Estas promociones estuvieron acompañadas de materiales que resaltarán las exhibiciones del aguacate en las tiendas de autoservicio.

Promociones en centrales de abasto

Las promociones en centrales de abasto se realizaron en 48 bodegas mayoristas que comercializan aguacate en la ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, dichas

promociones consistieron en colocar stands vistosos en los cuales se repartían materiales publicitarios donde se informaba al consumidor los aspectos nutricionales y las formas de madurar el producto para incentivar la compra del aguacate de Michoacán.

Promociones en mercados públicos

Dentro de las promociones en puntos de venta se realizaron de la misma forma en 40 de los principales mercados públicos de la ciudad de México donde se vende aguacate de Michoacán, estas promociones consistieron en abordar a los clientes para mencionarle de la misma forma que en los demás puntos de venta, los aspectos nutricionales y las bondades del producto así como la forma de madurarlo, se les entregó material promocional para incentivar la compra y distinguir el aguacate de Michoacán de los demás que pudieran estar a la venta.

Inserciones en medios impresos y electrónicos

Respecto a las inserciones en medios impresos, la campaña promocional en México contó con 23 inserciones en periódicos y revistas realizadas durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre del año 2009. Las inserciones estuvieron divididas de la siguiente manera:

Tabla 3.1

Inserciones en medios impresos.

No.	Publicación	Medio	Fecha	Distribución
1	Siempre en Familia	Revista	Septiembre 2009	Nacional
2	SDP Noticias	Página Web	Octubre 2009	Nacional
3	Equadratín	Página Web	Octubre 2009	Nacional
4	SAGARPA	Página Web	Octubre 2009	Nacional
5	Énfasis	Página Web	Octubre 2009	Nacional
6	Proveedores turísticos	Página Web	Octubre 2009	Nacional
7	Reforma	Periódico	Octubre 2009	Nacional
8	El Mural	Periódico	Noviembre 2009	Nacional
9	Familia Saludable	Revista	Noviembre 2009	Nacional
10	Cocina Especial	Revista	Diciembre 2009	Nacional
11	Cocina Especial	Revista	Diciembre 2009	Nacional
12	Cocina Especial	Revista	Diciembre 2009	Nacional
13	El Informador	Página Web	Octubre 2009	Nacional
14	El Informador	Periódico	Octubre 2009	Guadalajara
15	Milenio	Periódico	Noviembre 2009	Nacional
16	Milenio	Página Web	Noviembre 2009	Guadalajara
17	El Informador	Periódico	Noviembre 2009	Nacional
18	Notiabastos	Periódico	Noviembre 2009	Guadalajara
19	El Informador	Periódico	Diciembre 2009	Nacional
20	El Informador	Página Web	Diciembre 2009	Nacional
21	El Informador	Página Web	Diciembre 2009	Nacional
22	Pasión por la cocina	Revista	Diciembre 2009	Nacional
23	Día a Día con el chef Oropeza	Revista	Diciembre 2009	Nacional

Fuente: Boletín Informativo APEAM: Octubre, Noviembre y Diciembre 2009.

Con lo que respecta a medios electrónicos el total de transmisiones fue de 16, repartidas de la siguiente manera:

Tabla 3.2

Inserciones en medios electrónicos.

No.	Programa	Medio	Fecha	Cobertura
1	Bionatura	Televisión	Septiembre 2009	Cd. de México y zona Metropolitana
2	Bionatura	Televisión	Septiembre 2009	Cd. de México y zona Metropolitana
3	Te levanta	Televisión	Septiembre 2009	Cd. de México y zona Metropolitana
4	Revista W	Radio	Noviembre 2009	Nuevo León y área Metropolitana
5	Futbol en la sangre	Radio	Noviembre 2009	Nuevo León y área Metropolitana
6	Revista W	Radio	Noviembre 2009	Nuevo León y área Metropolitana
7	Ellas son mujeres	Radio	Noviembre 2009	Monterrey y área Metropolitana
8	Ellas son mujeres	Radio	Noviembre 2009	Monterrey y área Metropolitana
9	Ellas son mujeres	Radio	Diciembre 2009	Monterrey y área Metropolitana
10	Futbol en la sangre	Radio	Diciembre 2009	Nuevo León y área Metropolitana
11	Ellas son mujeres	Radio	Diciembre 2009	Monterrey y área Metropolitana
12	Revista W	Radio	Diciembre 2009	Nuevo León y área Metropolitana
13	Futbol en la sangre	Radio	Diciembre 2009	Nuevo León y área Metropolitana
14	Ellas son mujeres	Radio	Diciembre 2009	Monterrey y área Metropolitana
15	Futbol en la sangre	Radio	Diciembre 2009	Nuevo León y área Metropolitana
16	Revista W	Radio	Diciembre 2009	Nuevo León y área Metropolitana

Fuente: Boletín Informativo APEAM, Octubre, Noviembre y Diciembre 2009.

Taller nutrimental

Se realizó un taller nutrimental en la ciudad de Monterrey dirigido por la Nutrióloga Patricia Rodríguez, Presidenta del Colegio Mexicano de Nutriólogos, se convocó a que asistieran medios de radio y televisión para generar cobertura del evento. El objetivo del evento fue que los asistentes aprendieran sobre los beneficios del aguacate así como su gran versatilidad en la cocina para que las amas de casa y demás consumidores pudieran

incluir de forma más seguida el aguacate en sus comidas. Al final del evento se contó con una degustación del producto para los 100 asistentes.

3.7 Marca colectiva AVOMICH

La información obtenida de la marca colectiva AVOMICH se documentó a partir de catálogos proporcionados por personal de UDECAM sobre los cuales están asentados la siguiente descripción de la marca colectiva AVOMICH.

La asociación PROAGUACATE A.C., que está integrada por la Comisión Michoacana del Aguacate A.C. en representación de los productores del Estado de Michoacán y Empacadores de Aguacate A.C. en representación de los empacadores de aguacate del Estado de Michoacán, ha decidido mediante la marca colectiva “AVOMICH” resaltar las características del aguacate michoacano con el compromiso de producir y hacer llegar al consumidor nacional e internacional un aguacate en las mejores condiciones y con la mejor calidad que el Estado de Michoacán puede dar. La asociación pretende que esta acción sea incluyente y poder sumar a todos los interesados que cumplan con las reglas de uso en distinguir con esta marca colectiva al aguacate michoacano.

3.7.1 Titularidad de la marca

El titular de la Marca Colectiva Mixta “AVOMICH” en los sucesivo denominada como “Marca Colectiva AVOMICH” es la Asociación Pro Aguacate A.C., a quien en los sucesivo se le denominará “la Asociación”, la cual está integrada por la Comisión Michoacana del Aguacate A.C. en representación de los productos de Michoacán y en representación de los empacadores la Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán (UDECAM) y la Unión de Empacadores de Peribán (UEAP).

3.7.2 Reglas generales de la marca

- El signo distintivo o marca colectiva al que se refiera el presente documento es la denominación AVOMICH se presenta a continuación:
 - Tipo de marca: Marca Colectiva Mixta.
 - Clase: 31.
 - Productos Distinguidos: Aguacate (Persea Americana) variedad Hass, fruto fresco para consumo humano.
- “La Asociación” en su carácter de titular de la marca, no podrá otorgar licencias de uso, ya que la “Marca Colectiva AVOMICH” no podrá ser transmitida a terceras personas y su uso quedará reservado a los miembros de “La Asociación”.
- “La Asociación” es la única autorizada para utilizar la “Marca Colectiva AVOMICH” registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
- “La Asociación” podrá utilizar la “Marca Colectiva AVOMICH” para fines comerciales y promocionales.
- “La Asociación” será el único ente autorizado para elaborar material informativo o divulgativo que acompañe a la “Marca Colectiva AVOMICH” así mismo es el responsable de distribuirlo a los Municipios, Representantes Gubernamentales, Organizaciones o cualquier otra entidad que lo requiera.
- En caso de cualquier aspecto no considerado en las presentes reglas de uso, “La Asociación” será el único ente indicado para resolver cualquier acción a seguir.
- El uso de la “Marca Colectiva AVOMICH”, queda excluido para cualquier otro producto distinto al indicado en el punto 3.4.2.1.
- Si así lo deseara, el producto o emparador del Aguacate miembro de “La Asociación” titular de la “Marca Colectiva AVOMICH”, en adelante “El socio”, sea persona física o moral, podrá hacer uso adicionalmente de su propia marca.

3.7.3 Registro pertenencia y control de la marca

- “El socio” deberá cumplir con cada una de las reglas aquí especificadas para poder hacer uso de la “Marca Colectiva AVOMICH”.
- Para registrarse en “La Asociación” los productores, empacadores y comercializadores solicitaran su ingreso mediante la solicitud correspondiente.
- “La Asociación” revisará que el solicitante cumpla los requisitos de las Reglas de Uso de “Marca Colectiva AVOMICH” y aceptara la solicitud.
- Una vez que se autorice el ingreso del productor, del empacador y comercializador, por parte de “La Asociación”, se le otorgara un número de registro.
- El número de registro del productor será el mismo número de la cartilla fitosanitaria del huerto y del empacador y comercializador será el número de registro que otorgue la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación a cada una de las empresas empacadoras.
- El número de registro exclusivo para cada productor y por lo tanto no podrá transferirse.
- El productor, empacador y comercializador deberán pagar la aportación social acordada en “La Asociación” antes de iniciar el uso de la marca, cuyo monto se fijara y se irá ajustando con el tiempo en el seno de la asociación.
- “La Asociación” por medio de la información recabada a través de los empaques llevara el registro por temporada de la fruta movilizada que porte la “Marca Colectiva AVOMICH”, de acuerdo a la siguiente información:
 - Peso en toneladas del aguacate comercializado o vendido dentro de la República Mexicana.
 - Peso en toneladas del aguacate exportado y país de destino.
 - Temporadas o meses de producción del aguacate.
- “La Asociación” creará mecanismos específicos para la verificación y certificación de la calidad del aguacate distinguido con la “Marca Colectiva AVOMICH”, apoyándose en las diferentes instancias gubernamentales y organizaciones No Gubernamentales, para

asegurar el cumplimiento de las normas aplicables en la materia y lograr la calidad e inocuidad del producto.

3.7.4 Manejo del aguacate michoacano

- Las huertas en donde se cultiva el aguacate michoacano que puede distinguirse con la “Marca Colectiva AVOMICH” deberán contar con un Manejo Fitosanitario Integral conforme a la Norma Oficial Mexicana: Modificación de la Norma Oficial Mexicana NOM-066-FITO 1995, Especificaciones para el manejo Fitosanitario y Movilización del Aguacate, o en su caso la norma oficial mexicana fitosanitaria vigente que aplique, lo cual deberá ser avalado por la organización responsable de la Sanidad Vegetal en cada municipio; esto para evitar las plagas y enfermedades del cultivo y uso de plaguicidas no autorizados; así como cumplir con las reglamentaciones que sobre la materia expida el Ejecutivo del estado de Michoacán de Ocampo.
- Las huertas en donde se produzca el aguacate michoacano que puede distinguirse con la “Marca Colectiva AVOMICH” deberán contar con una Cartilla Fitosanitaria y cada lote que se movilice a partir de las huertas, deberá ampararse con una Constancia de Origen para Productos Regulados Fitosanitariamente, o el documento oficial equivalente, otorgada por un profesional aprobado en el Manejo Fitosanitario del Aguacate a través del organismo responsable, en donde conste que el producto está libre de insectos barrenadores del tronco y ramas *Copturus* aguacate y el barrenador pequeño del hueso del aguacate *Conotrachelus* aguacate y *C. perseae* o de otras plagas de importancia.

3.7.5 Cosecha

- La recolección del aguacate michoacano “Marca Colectiva AVOMICH” deberá ser manual, preseleccionado el fruto en el árbol y cosechando solo los frutos sazones que hayan alcanzado su grado de madurez fisiológica equivalente a un contenido mínimo

de materia seca del fruto del 23% con tijera y el auxilio de un gancho con red, depositado en caja limpia de plástico para ser transportado, no se permitirá la movilización de la fruta a granel o en costales.

- La fruta no debe tener contacto con el suelo y el corte con tijeras deberá realizarse a ras de cascara, conservándose parte del pedúnculo o tupo.
- No deberá cosecharse cuando este lloviendo o cuando la fruta se encuentre muy húmeda.
- Se deberá respetar el tiempo correspondiente al intervalo de seguridad cuando se haya aplicado algún producto plaguicida para el cultivo.
- Los puntos anteriores se verificaran de acuerdo a lo establecido en el Manual de Procedimientos.

3.7.6 Manejos post cosecha

- Se llevara a cabo a través de las siguientes etapas:
 1. Lavado o lustrado natural, según lo requerido por el mercado
 2. Selección, con personal altamente capacitado y equipo apropiado, con el fin de determinar el calibre exacto de cada aguacate.
 3. Se envasarán por calibres, en envases específicos de acuerdo al lugar o país de destino.
 4. Se enfría previo al embarque a una temperatura de 3.5° a 7.5° C o dependiendo como lo requiera el destino
 5. Se realizarán monitoreos constantes de temperatura para conservar el aguacate en óptimas condiciones.
 6. La movilización del aguacate a sus diferentes destinos, deberá ser en líneas de transporte que garanticen el buen manejo del mismo.
- Para todo lo relacionado con la movilización de frutos del aguacate michoacano “Marca Colectiva AVOMICH” para exportación o mercado nacional, se sujetara a lo establecido en la Norma Oficial Mexicana: Modificación de la Norma Oficial Mexicana

NOM-066-FITO 1995, Especificaciones para el manejo Fitosanitario y Movilización del Aguacate, o en su caso la norma oficial mexicana fitosanitaria vigente que aplique, y con las reglamentaciones que sobre la materia expida el Ejecutivo del Estado de Michoacán de Ocampo a través de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario.

3.7.7 Calidad y clasificación del producto

- La designación, clasificación, especificaciones generales del producto, calibre, tolerancia, entre otros parámetros se tomarán según lo estipulado en la Norma Mexicana NMX-FF-016-SCFI-2006, Productos Alimenticios No Industrializados para Uso Humano –Fruta Fresa- Aguacate (persea americana Hill)- Especificaciones, o en su caso la norma equivalente que aplique.
- El aguacate michoacano “Marca Colectiva AVOMICH” cumplirá con las especificaciones de Calidad Suprema y Calidad I indicadas en la Norma Mexicana NMX-FF-016-SCFI-2006, Productos Alimenticios No Industrializados para Uso Humano –Fruta Fresa- Aguacate (persea americana Mill)- Especificaciones, o en su caso la norma equivalente que aplique.

3.7.8 Etiquetado

- El aguacate michoacano “Marca Colectiva AVOMICH”, que se comercialice en territorio nacional, se registrará a lo determinado por la Norma Oficial Mexicana NOM-128-SCFI-1998, Información Comercial – Etiquetado de Productos Agrícolas – Aguacate, o en su caso la norma oficial mexicana sobre etiquetado vigente que aplique.
- La “Marca Colectiva AVOMICH”, deberá estar por lo menos en un 30% de los frutos en cada envase, sin limitar su uso en la etiqueta del envase.

3.7.9 Comercialización

El aguacate michoacano “Marca Colectiva AVOMICH” deberá comercializarse con el número de registro del productor, empacador y comercializador, estampado en cada envase, ostentando la etiqueta registrada y la certificación del organismo verificador.

3.7.10 Verificación del cumplimiento de las reglas

“La Asociación” por si misma, o a través de un organismo de tercería podrá realizar auditorías para verificar y certificar el cumplimiento de las presentes reglas de uso, de acuerdo a lo que se establezca en el Manual de Procedimientos.

3.7.11 Vigilancia del uso de la marca

- “La Asociación” vigilara que el aguacate michoacano “Marca Colectiva AVOMICH” haya sido producido y empacado dentro del estado de Michoacán.
- Con base al volumen estimado por movilizar por los empacadores y comercializadores, “La Asociación” autorizara a la imprenta propuesta el numero de etiquetas necesarias con el diseño autorizado, quedando obligado el empacador y comercializador a justificar el uso de la etiqueta autorizada para poder solicitar una nueva impresión
- La etiqueta solamente podrá utilizarse en fruta que haya sido procesada en un empaque registrado en la asociación, quedando prohibido su uso en huerto

3.7.12 Exportación del producto

- Para el aguacate michoacano “Marca Colectiva AVOMICH” destinado a exportación se deberá cumplir con los requisitos y especificaciones fitosanitarias para la movilización de frutos del aguacate para exportación y mercado nacional, contemplados en la Norma Oficial Mexicana NOM-066-SCFI-1995, Especificaciones para el manejo Fitosanitario y Movilización del Aguacate, o en su caso la norma oficial mexicana

fitosanitaria vigente que aplique, así como en los Planes de Trabajo y Protocolos signados en la materia.

- El envase en el cual se comercialice el aguacate michoacano “Marca Colectiva AVOMICH”, deberá indicar su procedencia específica además de cumplir, con las especificaciones de etiquetado de los países de destino.

3.7.13 Penalidades y sanciones

- “La Asociación” sancionara al “socio” que haga mal uso de la “Marca Colectiva AVOMICH” o la utilice sin autorización, según lo previsto en el Manual de Procedimientos.
- Cuando un productor, empacador o comercializador no asociado a “La Asociación”, o bien terceras personas que hagan mal uso de la “Marca Colectiva AVOMICH”, serán denunciados ante el IMPI o la otra autoridad correspondiente, para que sea esa instancia la que aplique las sanciones contempladas en los términos de las disposiciones legales aplicables a la materia.

3.7.14 Manual de Procedimientos

Los procedimientos operativos específicos para la aplicación de estas reglas de uso, así como las sanciones en los casos de mal uso de la presente marca colectiva, estarán contenidos en el documento denominado Manual de Procedimientos para la “Marca Colectiva AVOMICH” que emitirá “La Asociación” y que será distribuido a todos los socios para su observancia.

3.8. Análisis FODA

De acuerdo a Ferrell, Hartine y Lucas (2002), el análisis FODA es un esquema que sirve como herramienta que tiene la finalidad de organizar y utilizar las partes de información que se obtienen a través del análisis situacional. Resulta de gran utilidad para descubrir las ventajas estratégicas que se podrán explotar en las estrategias de la empresa.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) abarca entorno interno y externo de la empresa. El entorno interno el esquema aborda los puntos fuertes y débiles de la compañía en dimensiones clave como desempeño, recursos financieros, recursos humanos, instalaciones, capacidad de producción, participación de mercado, percepciones del cliente, calidad y disponibilidad de los productos y comunicación organizacional. El ambiente externo organiza la información sobre el mercado (clientes y competidores), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las reglamentaciones gubernamentales.

Las directrices que Ferrell, Hartine y Lucas (2002) sugieren para la realización de un correcto análisis FODA son las siguientes:

- Mantener el enfoque: Un análisis amplio y aislado conduce a generalizaciones vagas. Lo recomendable es separar los análisis de cada producto o combinación de mercado.
- Investigar a fondo a los competidores: No dejar a un lado a los competidores de marcas, de producto y genéricos.
- Colaborar con otras áreas funcionales: El análisis FODA promueve la participación de información y puntos de vista de los departamentos.
- Examinar los asuntos desde la óptica de los clientes: Las opiniones de los clientes sobre la empresa, sus productos y actividades de marketing son fundamentales para el análisis.
- Separar los problemas internos de los externos: No confundir el entorno externo y situar sus problemas como parte de la empresa.

3.8.1 Matriz FODA

A continuación se muestra la matriz FODA para la empresa Larsa Aguacates:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de marca reconocido entre los mayoristas. • Calidad reconocida en el mercado como superior al de la competencia. • Honestidad y seriedad reconocida en los tratos con los clientes mayoristas y proveedores. • Experiencia de 15 años en el sector aguacatero. • Capacidad de expansión de mercados. • Buenas relaciones con proveedores de fruta. • Miembro de UDECAM. • Compromiso de los empleados con la marca. • Experiencia en exportaciones. • Buenas relaciones con la competencia. • Compromiso de recuperar plazas perdidas y posicionarse más en las actuales. • Implantación de sistemas de control durante el corte y empaque para exhibir calidad en el punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas promocionales genéricas a nivel nacional e internacional. • Apoyo de UDECAM con campañas por empresa. • Reputación del aguacate de Michoacán a nivel nacional e internacional. • Disponibilidad de producto en todo el año. • No existe una empresa posicionada en el mercado referente al giro del aguacate. • Visión de crecimiento del mercado. • Competencia sin conocimientos de imagen de marca. • Capacidad de aumentar las formas de consumo del aguacate. • Oportunidad de diferenciación en el mercado. • Diversidad de clientes (mayoristas, detallistas). • Fidelidad de los clientes en el punto de venta. • Capacidad de captar más clientes potenciales en el punto de venta. • Marca colectiva AVOMICH
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existen normas o reglamentos internos para el manejo del etiquetado y embalaje del producto. • No existen reglamentos para la comercialización y exhibición del producto en el punto de venta. • Comercio rústico, sin innovaciones. • Imposibilidad de competir en precio sin sacrificar calidad. • No se han realizado las actividades necesarias para posicionar la marca. • Se han dejado de atender mercados. • Desempeño de la empresa bajo debido a la crisis económica. • Acopio de fruta no se maneja adecuadamente a 100%. • Se utiliza un <i>outsourcing</i> en el corte de la fruta. • Presencia solamente en centrales de abasto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia competencia experimentada en el giro comercial. • Crisis económica. • Aumento en la producción de aguacate en otros estados de la república mexicana. • Existencia de competencia desleal. • Falta de normas o reglamentos institucionales a nivel de sector para el etiquetado y embalaje del producto. • Mercado poco sensible a la imagen de marca. • Los clientes mayoristas reacios hacia el aumento de presencia de la marca con otros mayoristas. • Aumento en la cantidad de los puntos de venta.

3.8.1.1 Fortalezas

El apartado de fortalezas del Análisis FODA abarca 12 aspectos que se pueden destacar como fortalezas de la empresa. En primer lugar se menciona la **experiencia de 15 años en el sector aguacatero**, este tiempo de experiencia habla de un amplio conocimiento del sector por parte de la empresa, la experiencia conlleva seguridad para cada una de las actividades que se realizan lo que se traduce en confianza con cada una de las personas y empresas con las que se tiene contacto. Esta experiencia abarca de la misma forma la **experiencia en exportaciones** que ostenta la empresa, se tienen 9 años de experiencia en exportaciones. Esta experiencia ha ayudado a conocer otros mercados más exigentes lo que se refleja en realizar las actividades de comercialización de una manera más profesional y con mayores conocimientos a partir de las exportaciones. Este tiempo en el que ha tenido presencia la empresa en el mercado, ha ayudado a que **el nombre de marca sea reconocido entre los mayoristas**, esto lo ha ido construyendo la empresa a través de las negociaciones que ha realizado en los diferentes mercados en los que se exhibe la marca.

La **honestidad y seriedad reconocida en los tratos con los clientes mayoristas y proveedores** son los valores que dentro de las actividades que Larsa ha desempeñado durante sus 15 años de presencia, estos valores se han mantenido en cada uno de los tratos que se realizan con clientes y proveedores. Al hablar de Larsa en el ámbito local, los proveedores tienen la plena confianza de que el trato es serio y sin contratiempos. En el mercado los clientes tienen el conocimiento de que los embarques están garantizados con las especificaciones que se les dijo y no tendrán sorpresas con el producto físicamente, así como en el transporte y las fechas pactadas para las negociaciones. Junto con estos valores de la compañía, la **calidad reconocida en el mercado es superior a la de la competencia**, junto a los valores, el atributo de calidad ha ayudado a que el nombre de marca sea reconocido. Su calidad superior le ha servido para que los clientes mayoristas de las centrales de abasto pidan producto y puedan ofrecer a sus clientes la calidad con la que Larsa maneja cada uno de sus embarques. La **implantación de sistemas de control durante el corte y empacado para exhibir calidad en el punto de venta** es una fortaleza

de la empresa. Mediante estos controles son supervisadas las áreas de acopio y empaque con el fin de que la fruta presente y exhiba calidad en el punto de venta, dichos sistemas de control se llevan a cabo de manera que no se pierda la calidad del producto en ningún momento para garantizar la satisfacción del cliente.

Larsa presenta un **compromiso por parte de los empleados de la marca**, aunque su plantilla laboral es muy pequeña, los empleados tienen la experiencia necesaria para realizar de forma eficiente su trabajo así como el compromiso de sacar adelante cada una de las actividades que tienen a sus cargo. Existe un compromiso laboral que se ha ido construyendo a lo largo del tiempo a través de las sanas relaciones internas lo que de la misma manera se traduce en actividades eficientes que reflejan calidad en cada una de las acciones que la marca realiza.

La empresa tiene como fortaleza **la capacidad de expansión de mercados**, con esto se tiene la capacidad para expandir su cartera de clientes en más mercados a nivel nacional así como cubrir aún más los mercados en los que ya tiene presencia. La capacidad de producción de Larsa puede incrementarse ya que se cuentan con los activos y los insumos suficientes para hacerlo. Como parte de esta capacidad de expansión de mercados, Larsa tiene el **compromiso de recuperar plazas perdidas y posicionar más las actuales**, con esto se tiene la disposición de recuperar el terreno perdido en las plazas que tenía presencia y que tuvo que dejar de atender por la competencia desleal que se presentó (menor precio y menor calidad). De la misma manera se pretende posicionar más la marca dentro de las plazas en las que se tiene presencia con el posible aumento de clientes mayoristas.

Las **buenas relaciones con proveedores de fruta** que la empresa mantiene son una fortaleza, esto es debido a que se tiene la ventaja de tener un buen trato con una importante cantidad de proveedores, los cuales tienen la disposición de trabajar en forma conjunta con Larsa de acuerdo a los requerimientos que la marca necesite para cubrir las necesidades del mercado. Siguiendo con las buenas relaciones de la empresa, otra fortaleza se encuentra en las **buenas relaciones con la competencia**. Aunado a que existe

en el sector una competencia amplia, las relaciones de Larsa con ella son muy buenas. La comunicación con las empresas de la competencia se realiza para buscar ayuda o apoyo, ya sea en datos, cifras, precios, situación del mercado o insumos necesarios para el proceso productivo.

El ser **miembro de UDECAM** Larsa obtiene una gran cantidad de beneficios ya que es representada la marca mediante una organización que tiene prestigio en el sector a nivel nacional, este y otros beneficios de ser socio de UDECAM se pueden ver reflejados en el trato y las negociaciones con clientes y proveedores.

3.8.1.2 Debilidades

Dentro de las debilidades de la compañía se encuentra que **no existen normas o reglamentos internos para el manejo del etiquetado y embalaje del producto**. La falta de reglamentos internos en Larsa para el manejo del etiquetado y embalaje del producto denotan aspectos que hacen falta para manejar una imagen de marca que cubra todos los aspectos que debe llevar para exhibirse en el punto de venta. Parte de la falta de normas y reglamentos puede observarse que **no existen reglamentos para la comercialización y exhibición del producto en el punto de venta** por lo que todos los clientes mayoristas de los empacadores de Michoacán exhiben de la misma manera el producto lo cual refleja la falta de innovación en la comercialización y exhibición del aguacate. Aunado a esta situación de falta de reglamentos y normas se presenta un **comercio rústico, sin innovaciones**. En las centrales de abasto se realiza un comercio rústico, no se realizan actividades que fomenten el consumo, simplemente se exhibe el producto, su precio y los consumidores acuden al lugar a efectuar la compra.

Por parte de los mercados que se atienden, la empresa **solamente tiene presencia en centrales de abasto** lo que disminuye la capacidad para que pueda ser reconocida en más sectores de la sociedad. Se puede mencionar que las negociaciones con las tiendas de autoservicio no son las más óptimas para el comercio del aguacate. Parte de la situación

de que no se atiende otro tipo de mercado que no sea en centrales de abasto, **no se han realizado las actividades necesarias para posicionar la marca**. Existen diversas actividades que la empresa no ha implementado para posicionar la marca en los mercados en los que tiene presencia, se pueden realizar acciones que beneficien a la empresa las cuales no se han implementado.

Una deficiencia que la empresa presenta es que **se han dejado de atender mercados en los que se tenía presencia** debido a la incapacidad de poder ofrecer un precio más atractivo para los clientes frente a los precios ofrecidos por la competencia. Siguiendo este sentido existe la **imposibilidad de competir en precio sin sacrificar calidad**. Larsa no puede ofrecer el precio que los clientes piden ya que la calidad de la fruta disminuiría de manera notoria lo cual no encaja dentro de los lineamientos establecidos en la empresa. La calidad es una de las características que no se pueden dejar a un lado en el comercio del aguacate Larsa.

Larsa **utiliza un outsourcing en el corte de la fruta**. El apoyarse en una empresa de corte de fruta hace que la información y requerimientos del corte se trasladen a una empresa externa a Larsa lo cual algunas veces conlleva deficiencias en el corte y por consiguiente en la calidad de la fruta. Otra actividad que puede presentarse como una debilidad es que el **departamento de acopio presenta deficiencias**, dicho departamento no realiza las actividades suficientes para buscar la mejor fruta disponible para su comercialización, existe una dependencia de parte de Dirección para conseguir fruta y cubrir las necesidades de la empresa.

El **bajo desempeño actual de la empresa** ha venido dándose desde el año 2008 cuando la venta de aguacate nacional en las centrales de abasto disminuyó por la crisis que comenzó en aquel entonces. Actualmente se está trabajando a un 30% de lo que se trabajaba en años anteriores.

3.8.1.3 Oportunidades

El **apoyo de UDECAM para la realización de campañas individuales** es una oportunidad para Larsa ya que UDECAM brinda la oportunidad de apoyar a sus socios si éstos lo necesitaran en las actividades de promoción, los apoyos serían orientación en el tema, apoyo con las campañas realizadas anteriormente, permiso para utilizar los materiales publicitarios poniéndoles el logotipo individual de cada empresa, asesoramiento de los mercados y facilitación de estadísticas y otros documentos que ayuden en las actividades de promoción individuales. De la misma manera UDECAM y otras asociaciones presentan **campañas promocionales genéricas a nivel nacional e internacional**. Con estas acciones genéricas que las asociaciones realizan a nivel nacional e internacional se fomenta el consumo del aguacate de Michoacán lo cual ayuda a todos los empacadores de la región. Dichas campañas son de gran apoyo para los empacadores que no tienen los recursos financieros necesarios para llevar a cabo una campaña de grandes dimensiones.

La **reputación del aguacate de Michoacán** es una oportunidad que tanto las asociaciones no dejan pasar desapercibida así como los empacadores. El aguacate de México y el de Michoacán específicamente es conocido como el mejor del mundo lo que hace que la calidad del producto comercializado sea reconocido en los lugares en los que se tiene presencia. Una característica que va de la mano con la reputación del aguacate es que existe una **disposición del producto prácticamente todo el año**, esto es debido a que las cuestiones climatológicas de la región aguacatera de Michoacán tienen la ventaja de ofrecer aguacate prácticamente todo el año para poder satisfacer la demanda de los clientes nacionales e internacionales; es la única región del país y del mundo que actualmente puede comercializar el producto en cualquier temporada del año.

En lo que respecta al mercado, existe una **oportunidad de diferenciación en el mismo**. La falta de una marca de aguacate posicionada en el mercado habla de la oportunidad que tiene Larsa para ser la pionera en la diferenciación por medio de estrategias que la conviertan en la marca más reconocida en los mercados en los que se exhibe. Esta oportunidad descrita se relaciona con la situación de que **la competencia no**

tiene un interés sobre la imagen de marca. La competencia, tanto de empaques como de clientes que venden otras marcas diferentes a los propios de Larsa no tiene el interés de diferenciarse en el sector y en el mercado con el uso de la imagen de marca lo cual abre una oportunidad para Larsa. Por la misma situación de que la competencia no presenta interés en esta cuestión, **no existe una empresa posicionada en lo referente al giro de comercialización de aguacate.** La oportunidad de poder diferenciarse en los mercados en los que se tiene presencia se da debido a que no existe una marca fuertemente posicionada de aguacate en los mercados, lo cual habla de que la innovación podría generar una diferenciación muy efectiva en el sector aguacatero y en los mercados en los que se tiene presencia.

Debido a la **visión de crecimiento de mercado**, se vislumbra un aumento en las ventas en los próximos meses y temporadas debido a que la crisis se presume que va de salida lo cual volvería a poner en estabilidad al sector y al mercado. Esta visión de crecimiento del mercado ayudaría a promocionar el producto no solo para consumo alimenticio sino que a partir de la **capacidad del aumento de las formas de consumo del aguacate**, este podría utilizarse en diversas actividades diferentes a las alimentarias. Se ha registrado un aumento en el consumo del producto de la región para otros giros comerciales como el cosmético el cual cada vez consume más aguacate para crear productos de belleza.

Existe una **diversidad de clientes en el punto de venta (detallistas, minoristas, medio mayoristas y consumidores finales)** lo que habla de la oportunidad existente en el ataque, junto con los clientes mayoristas, que se podría dar agrupando a todos los sectores que consumen aguacate. El mismo punto de venta refleja una **fidelidad de los clientes que compran el producto** ya que existe en el cliente del punto de venta una fidelidad hacia la marca muy marcada ya que están acostumbrados a la calidad y seriedad que se tiene con el producto y con el trato que el cliente mayorista de Larsa proporciona en su negocio, para que con esto, la fidelidad y lealtad a la marca sea una característica por la cual las ventas sean óptimas. Una oportunidad más que se presenta en el punto de venta es la de la **capacidad de captar clientes potenciales** ya que existe una importante

cantidad de clientes potenciales que solamente están “flotando” y viendo donde comprar el producto por lo que se tiene la oportunidad de captar a esos clientes potenciales.

La **posibilidad de uso de la marca colectiva AVOMICH** puede ser un detonante para dar a conocer de manera diferenciada las características superiores del producto de la marca, esto sin dejar a un lado que el producto que ostente la marca colectiva pueda aumentar un poco el precio para que se valore el sello distintivo.

3.8.1.4 Amenazas

Existe una **amplia competencia en el giro comercial**. En la región de Michoacán hay una amplia competencia con experiencia en el giro comercial de la actividad de comercialización del aguacate. Dentro de esta amplia competencia se encuentra la **competencia desleal** que llegan al mercado con una pobre calidad del producto pero con un precio sumamente menor al que tiene el mercado lo que provoca que los clientes demanden mejor precio para poder acomodar el producto. Aunque todavía no está muy presente en los mercados, existe un **aumento en la producción de aguacate en otros estados de la república mexicana**. La producción que están presentando los demás estados de la república que están sembrando aguacate es cada vez mayor, esto es debido a que tienen la posibilidad de abarcar mercado nacional en un principio y ser competitivo en él, después tendrían la posibilidad de incursionar en la exportación. Cada vez presentan más conocimientos acerca de la producción y comercialización del aguacate lo que los podría llegar a convertir en competencia en un futuro.

En opinión de los clientes mayoristas, éstos presentan una **negación hacia el aumento de presencia de la marca con otros mayoristas en la misma central de abastos**, esta postura de los clientes define que no sería útil para sus ventas que la marca se comercializara en más puntos de las mismas centrales de abasto en las que ya existe la marca. Se muestran un poco celosos al momento de observar que la marca se vende en otros puntos cercanos a ellos.

El mercado presenta poca sensibilidad a la imagen de marca de los productos, esto conlleva a que los consumidores de los puntos de venta no sean lo suficientemente sensibles a la imagen de una marca visualmente hablando, presentan una mayor sensibilidad hacia el precio y la calidad antes de poner énfasis en la marca al momento de realizar la compra. Esta amenaza hace sentido con la **falta de normas o reglamentos institucionales a nivel sectorial para el etiquetado y embalaje del producto**, no existen a nivel UDECAM reglamentos internos para llevar un control del embalaje y etiquetado del producto. Esto conlleva a que cada empacador tenga la libertad de llegar al mercado con las actividades de imagen que le sea más conveniente.

Las condiciones demográficas actuales están ocasionando que exista un **aumento en la cantidad de los puntos de venta**, con lo cual el mercado presentará una mayor competencia y se deberá tener una marca y precio más atractivos para no perder clientes. Con esto, los beneficiados serán los consumidores finales ya que tendrán más opciones para escoger el lugar de compra de sus productos.

Por último, una amenaza importante es la **crisis económica** que ha ocasionado que las ventas de aguacate estén por debajo de los índices que se venían presentando en los últimos años, el precio no ha disminuido y ocasiona que las ventas se hayan mantenido bajas en el sector.