



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
Centro Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación



“ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL JITOMATE SALADETTE”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD

PRESENTA

LIZBETH VALDEZ MORENO

DIRECTOR
DR. LINO GERARDO LEZAMA
HERNÁNDEZ

CODIRECTOR
DR. JOSÉ ALBERTO SOLÍS NAVARRETE

Acapulco de Juárez, Guerrero, JUNIO DE 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
CENTRO UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



*“ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL
JITOMATE SALADETTE”*

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD**

PRESENTA

LIZBETH VALDEZ MORENO

DIRECTOR

DR. LINO GERARDO LEZAMA
HERNÁNDEZ

CODIRECTOR

DR. JOSÉ ALBERTO SOLÍS NAVARRETE

**LGAC: GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LOS SERVICIOS
EMPRESARIALES**



BECADO POR EL CONSEJO

NACIONAL DE CIENCIA Y

TECNOLOGÍA



UAGro UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación

Acapulco, Gro., mayo 29 de 2019

C. LIZBETH VALDEZ MORENO

Por este medio, le comunico que con base en la autorización de la Coordinación de Administración Escolar Zona Sur, me es grato comunicarle que la fecha de presentación de su examen recepcional para obtener Grado de Maestría en Competitividad y Sustentabilidad, se ha programado para el día 13 de junio de 2019, a las 11:00 horas, en el aula magna de la Maestría en Competitividad y Sustentabilidad, mediante la tesis "ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL JITOMATE SALADETTE", asimismo, le informo que su Sínoo quedó conformado por el **Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández, Dr. José Alberto Solís Navarrete Dra. Rayma Ileri Maldonado Astudillo, Dr. Javier Jiménez Hernández y Dr. Héctor Ramón Segura Pacheco**, en calidad de Presidente, Secretario y Vocales respectivamente.

Esperando su puntual asistencia, le reitero mis respetos y consideraciones.

ATENTAMENTE
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
UAGro
Unidad de Estudios de Posgrado
e Investigación


DRA. MARÍA XOCHITL ASTUDILLO MILLER

DIRECTORA



U.A.G.
Unidad de Estudios
de Posgrado e
Investigación de
Acapulco

<http://uepi.mx>

Calle el Pino S/N.

Col. El roble, C.P. 39640

Tel. 744 487 7740, 744 1 78 44 57

Correo electrónico: direccion@uepi.mx

Acapulco de Juárez, Guerrero, México





UAGRO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

Departamento de Administración Escolar Zona Sur

OFICIO No. 11052/24/05/2019/D.A.E.Z.S.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EXAMEN
DE GRADO DE MAESTRÍA.

ACAPULCO, GRO., A 24 DE MAYO DEL 2019.

C. DRA. MARÍA XOCHITL ASTUDILLO MILLER
DIRECTORA DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN
DE LA UAGRO.
P R E S E N T E.

CON BASE A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 95.FRACCIÓN II, INCISO a), DEL REGLAMENTO GENERAL DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN VIGENTE, SE AUTORIZA LA APLICACIÓN DEL EXAMEN DE GRADO, MEDIANTE LA OPCIÓN DE: TESIS TITULADA:

“ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL JITOMATE SALADETTE”

AL (LA) C. LIZBETH VALDEZ MORENO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD.

HABIENDO CURSADO SUS ESTUDIOS EN EL PERIODO 2017-2019 EN VIRTUD DE HABER CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS DE REVISIÓN EXIGIDOS POR LA LEY EN ESTOS CASOS.

AGRADECERÉ A USTED, INFORMAR A ESTA COORDINACIÓN EL RESULTADO DEL EXAMEN, A MÁS TARDAR 15 DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE EFECTUARLO.

SIN OTRO PARTICULAR, RECIBA UN CORDIAL SALUDO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
UAGRO
Coordinación de Administración Escolar
ATENTAMENTE.
DR. CARLOS JESUS SAAVEDRA SÁNCHEZ.
Administración 2017-2021

C.c.p. Dirección de la Unidad Académica
C.c.p. Interesado (a).
C.c.p. Archivo.
CJSS/mrc

Administración 2017 - 2021
Niños Héroes No. 133
Col. Progreso C. P. 39350
Tel: (744) 488 59 43, (744) 486 09 19
correo electrónico: admonescolar_zs@uagro.mx
Acapulco de Juárez, Guerrero, México



UAGro UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación

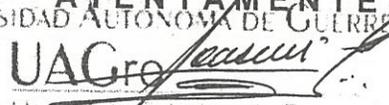
Acapulco, Gro., 20 de mayo, 2019

**M. A. CARLOS JESÚS SAAVEDRA SÁNCHEZ
COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE LA ZONA SUR
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
PRESENTE**

Distinguido Sr. Coordinador:

Con base en lo establecido en el artículo 95 fracción II inciso "a" del Reglamento General de Estudios de Posgrado e Investigación vigente, solicito a usted se autorice la presentación del examen profesional a la **C. LIZBETH VALDEZ MORENO**, mediante la opción de tesis, titulada "**ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL JITOMATE SALADETTE**", la cual a juicio de los revisores asignados por esta Dirección, ha sido aprobada para su impresión para ser sustentada ante un jurado calificador con la finalidad de obtener el Grado de Maestría en Competitividad y Sustentabilidad.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

UAGro
Unidad de Estudios de Posgrado
e Investigación

**DRA. MARÍA XOCHITL ASTUDILLO MILLER
DIRECTORA**



**U.A.G.
Unidad de Estudios
de Posgrado e
Investigación de
Acapulco**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
UAGro
Coordinación de Administración
Escolar / Zona Sur
Administración 2017-2021

<http://uepi.mx>
Calle el Pino S/N.
Col. El roble, C.P. 39640
Tel. 744 487 7740, 744 1 78 44 57
Correo electrónico: direccion@uepi.mx
Acapulco de Juárez, Guerrero, México



Solicitud para tramitar **OBTENCIÓN DE GRADO DE MAESTRIA ARTÍCULO 95 FRACCIÓN II INCISO A**

Fecha:

20 DE MAYO DE 2019

M.C. JAIME KAHAN HERNÁNDEZ.
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

At'n: M.A. Rubén Darío Hernández González.
Jefe del Departamento de Educación Superior y Posgrado
Jefe del Departamento de Administración Escolar Zona Sur
Jefe del Departamento de Administración Escolar Zona Norte
Presentes

Datos del Egresado	Matrícula:	17250260
	Nombre:	LIZBETH
	Primer Apellido:	VALDEZ
	Segundo Apellido:	MORENO
	Unidad Académica:	UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
	Programa Educativo:	MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD
	Periodo de Estudios	2017-2019
	Proyecto de Investigación:	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL JITOMATE SALADETTE.

Solicito a usted me autorice la **Obtención de Grado de Maestría con orientación profesional**, con fundamento al **Artículo 95 Fracción II inciso a del Reglamento de Posgrado Vigente**, que a la letra dice: *"Presentar en forma individual un trabajo terminal que sea el resultado de la ejecución de su proyecto de carácter profesional realizado en instituciones, empresas u otros lugares relacionados con el ámbito socioeconómico del posgrado"*. Anexo los siguientes documentos.

1. **Oficio** de la Dirección de la Unidad Académica donde autoriza la titulación por esta vía,
2. **Oficio** dictaminado por el Consejo Tutorial de la Coordinación de Posgrado.
3. **Original** del pago referenciado impreso de la página: dae.uagro.mx, en la sección servicios Nivel Superior y Boucher del depósito correspondiente por **\$700⁰⁰**,
4. Presentar empastado, el trabajo de investigación realizado (Memorias, Proyecto terminal, Informe de actividad profesional, Tesina, Ensayo, Estudios de caso, libro o capítulo de libro publicado o aceptado, Artículo de revista indexada publicado o aceptado, desarrollo tecnológico o innovación registrado o en trámite de registro).
5. En caso de haber concluido la permanencia, traerla solicitud valorada por el comité tutorial y la Academia, y Aprobada por el consejo
Original y copia en tamaño carta para cotejo y certificación del siguiente documento:
6. Certificado de Maestría.

Atentamente

Firma del egresado

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO



UAGro

Coordinación de Administración
Escolar / Zona Sur

Administración 2017-2019
Firma y Sello Educación Superior y Posgrado



UAGro

Universidad de calidad con inclusión social

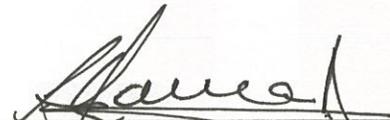


Maestría en Competitividad y Sustentabilidad | UEPI

ACTA DE APROBACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

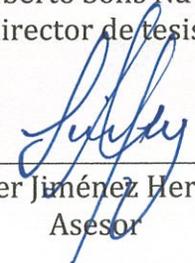
En la Ciudad de Acapulco, Guerrero, siendo las once horas del día ocho de abril del año dos mil diecinueve, se reunieron los miembros del comité tutorial designado por la academia de posgrado de la Maestría en Competitividad y Sustentabilidad para examinar la tesis titulada **“ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL JITOMATE SALADETTE”**, que presenta la estudiante **C. LIZBETH VALDEZ MORENO**, para obtener el grado de MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD. Después de examinar el escrito y hacer el análisis correspondiente, los miembros del comité **APROBARON** la tesis y autorizan la impresión final de la misma. Una vez que la interesada satisfaga los requisitos señalados en el Reglamento General de Estudios de Posgrado e Investigación Vigente, procederá la presentación del examen de grado.

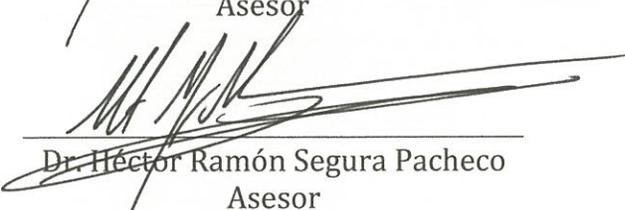
COMITÉ TUTORIAL


Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández
Director de Tesis


Dr. José Alberto Solís Navarrete
Codirector de tesis


Dra. Rayma Ireri Maldonado Astudillo
Asesor


Dr. Javier Jiménez Hernández
Asesor

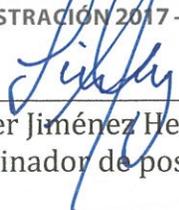

Dr. Héctor Ramón Segura Pacheco
Asesor

Vo. Bo.

Vo. Bo.

 **UAGro**
Maestría en Competitividad
y Sustentabilidad | UEPI
COORDINACIÓN
ADMINISTRACIÓN 2017 - 2021

 **UAGro**
Unidad de Estudios de
Posgrado e Investigación
ADMINISTRACIÓN 2017 - 2021


Dr. Javier Jiménez Hernández
Coordinador de posgrado


Dra. María Xóchitl Astudillo Miller
Directora de la UEPI

Calle Tlino S/N
Fracc. el Roble, C.P. 39840
Tel. (744) 4 877740, 4 890430 Ext. 4468
<http://competitividad.uepi.mx>
Correo electrónico: competitividad@uepi.mx
Acapulco de Juárez, Guerrero, México



Rectorado 2017-2021

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad y puerto de Acapulco de Juárez, Guerrero, el día 16 del mes Mayo del año 2019, la que suscribe Lizbeth Valdez Moreno alumna del Programa de **Maestría en Competitividad y Sustentabilidad** con número de registro **004309** del PNPC, adscrito al Centro Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación (Centro UEPI), manifiesta que desarrolló el presente trabajo de Tesis para la empresa Vivero Agroforestal Rubí S.P.R. de R.L. de C.V. bajo la dirección de Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández y cede los derechos del trabajo intitulado “Estrategia de comercialización para el jitomate *saladette*” a la Universidad Autónoma de Guerrero para su difusión, con fines académicos y de investigación, bajo los términos del convenio de colaboración MACS – TC24.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección macs@uagro.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Lizbeth Valdez Moreno

El presente trabajo se llevó a cabo gracias al apoyo de la beca número 624290 otorgada por el CONACYT, y fue realizado para la empresa “**Vivero Agroforestal Rubí S.P.R. de R.L. de C.V.**”, bajo la dirección del Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández y los términos del convenio **MACS-TC24**.

Este trabajo forma parte de la LGAC, **Gestión de la innovación y competitividad de los servicios empresariales** de la Maestría en Competitividad y Sustentabilidad, así como de la LGAC, **Gestión de la innovación y competitividad de los servicios empresariales** del cuerpo académico ‘UAGRO-CA-30-Comportamiento, Competitividad y Sustentabilidad Organizacional’.

AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por el apoyo económico mediante una Beca de manutención otorgada con el número 624290.

A la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) y en especial a la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación (UEPI – UAGro) que me dieron la oportunidad de formar parte del programa de Maestría en Competitividad y Sustentabilidad (MACS), para realizar mis estudios de maestría. Ha sido una experiencia de vida.

A la organización Vivero Agroforestal Rubí SPR de RL de CV, particularmente al Ing. Javier Muñoz Gutiérrez por la confianza y facilidades brindadas para el uso de sus instalaciones, información, personal técnico y administrativo para el desarrollo de esta investigación.

A la empresa Legumbrera San Luis SPR de RI, especialmente al Ing. Lee Shipley por su total disponibilidad en las asesorías y facilidades para el uso de sus instalaciones en la realización de la segunda estancia profesional.

A la Dra. Xóchitl Astudillo Miller directora de la (UEPI) gracias por su apoyo constante a lo largo de la maestría.

A mi director de tesis el Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández gracias por brindarme su apoyo incondicional, quien con su dirección, dedicación, conocimientos, enseñanzas y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

A mi codirector de tesis el Dr. José Alberto Solís Navarrete gracias por su disponibilidad, orientación y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

A la Dra. Rayma Ileri Maldonado Astudillo gracias por estar siempre en la disposición de ayudar, paciencia y por compartir sus conocimientos.

Al Dr. Javier Jiménez Hernández gracias su tiempo, paciencia y su gran apoyo en la culminación de esta investigación.

Al Dr. Héctor Ramón Segura Pacheco gracias por sus observaciones tan puntuales y disposición de apoyar en todo momento.

Agradezco a todos los docentes que, con su guía, conocimientos, consejos y apoyo, motivaron al desarrollo y culminación de esta investigación.

AGRADECIMIENTOS PERSONALES

Primeramente, doy gracias a Dios, por siempre estar conmigo e iluminar mi camino y mi vida, sin él nada es posible.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento a lo largo de mi vida, por sus consejos, por la motivación constante para lograr mis anhelos, por los valores inculcados que me han permitido ser quién soy ahora, pero más que nada, por su amor. Los admiro. Los amo.

A mi hermana por su amor, cariño y apoyo incondicional, gracias por estar en otro momento tan importante en mi vida.

A mi sobrina, tus juegos, tus risas y enseñanzas siendo tú tan pequeña que me hacen crecer y sentirme afortunada de tenerte conmigo.

Gracias a mi director de tesis el Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández por compartir su tiempo, sus conocimientos, consejos que no sólo me ayudarán a mi formación laboral sino en la vida diaria. Así como, su paciencia y empeño para sacar adelante este trabajo.

A mis sinodales, Dr. José Alberto Solís Navarrete, Dra. Rayma Ileri Maldonado Astudillo, Dr. Javier Jiménez Hernández y al Dr. Héctor Ramón Segura Pacheco gracias por su tiempo y conocimientos aportados a este trabajo, así como para mi persona.

A la 3^{era} y mejor generación que tendrá la MACS, por todas las clases, consejos, risas y conocimientos compartidos. Por extender su mano de ayuda cuando se ha necesitado y por el cariño brindado. Siempre estarán en mi corazón.

Y, por último: pero no menos importante, deseo dedicar este logro tan importante e inolvidable; a mí misma, por nunca pensar no puedo y por no dejarme vencer ante los obstáculos. Ya que en ocasiones el principal obstáculo se encuentra en uno mismo.

Gracias a todo aquel que de una manera u otra intervino en la realización de esta tesis.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, a mis padres,
Por todo su amor, paciencia, apoyo incondicional y sacrificio
Que gracias a ellos he podido cumplir con un sueño más.
A mi hermana, por estar siempre presente y por el apoyo moral
a lo largo de las etapas de mi vida.
A mi sobrina, por siempre hacerme reír.
Finalmente, a mis amigos y amigas por su apoyo, brindándome
palabras de aliento cuando lo he necesitado.

RESUMEN

La presente investigación se propuso desarrollar una propuesta de mejora en la estrategia de comercialización para jitomate saladette de la organización “Vivero Agroforestal Rubí S.P.R. de R.L. de C.V” ubicada en el municipio de Chilpancingo de los Bravo, estado de Guerrero. Debido a que actualmente esta empresa incursiona en diversos canales de comercialización, por lo que cuentan con una estrategia de comercialización para desplazar el producto al mercado, sin embargo, la empresa quiere conocer si la estrategia que utilizan es la ideal para trasladar el jitomate a los diferentes canales. Por lo que, se busca mejorar la estrategia que tienen con el propósito de hacer más competitiva a la organización.

La metodología fue cualitativa con alcance descriptivo, utilizando un diseño transversal, llevada a cabo a través de la revisión de fuentes documentales, focus group, observación, grabaciones, aplicación de entrevistas semi estructuradas a diversos departamentos de la empresa y matrices comparativas.

Los resultados evidencian la necesidad de aplicar mejoras en la estrategia para hacer más eficientes los procesos de comercialización, a través de una reducción de costos económicos y ambientales e integrando tecnologías para la producción y comercialización. Además, se generan impactos positivos al medio ambiente a través de acciones amigables. En conclusión, el desarrollo de mejora en la estrategia de comercialización busca hacer más eficientes los procesos de comercialización del jitomate saladette con el fin de elevar la competitividad de la organización.

Palabras clave: Estrategias, comercialización, competitividad.

ABSTRACT

The present research was proposed to develop an improvement proposal in the commercialization strategy for saladette tomato, to the organization "Vivero Agroforestal Rubí S.P.R. of R.L. of C.V ". Which is located in the Municipality of Chilpancingo de los Bravo, state of Guerrero. Due to this company currently is onto various commercialization channels, so they have a commercialization strategy to move the product to the market, however, the company wants to know if the strategy they use is the optimal to introduce the tomato to the different channels. Therefore, they seek to improve the strategy they have in order to make the organization more competitive. The methodology was qualitative with a descriptive scope, using a transversal design, carried out through the review of documentary sources, focus group, observation, recording, the application of semi-structured interviews to different departments of the company and comparative matrices.

The results show the need to apply improvements in the strategy, in order to make the commercialization processes more efficient, through a reduction of economic and environmental costs and by integrating technologies for production and commercialization. Additionally, positive impacts to the environment are generated through eco-friendly actions. In conclusion, the develop of improvement in the commercialization, seeks to make more efficiente the commercialization processes of the saladette tomato in order to increase the company competitiveness.

Keywords: *strategies, commercialization, competitiveness.*

CONTENIDO

RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xi
IMPACTO DEL PROYECTO EN EL SECTOR PRODUCTIVO	xii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Contexto de la industria	1
1.2. Delimitación del problema.....	2
1.3 Pregunta de Investigación	3
1.4 Justificación	3
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 General	4
1.5.2 Objetivos específicos.....	4
II. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Administración.....	5
2.1.1 Administración de la calidad.....	6
2.2 Mercadotecnia.....	8
2.3 Cadena agroalimentaria	9
2.3.1 Cadena de comercialización	10
2.4 Comercialización	11

2.5 La Estrategia	12
2.5.1 Estrategia de comercialización.....	13
III. MARCO METODOLÓGICO	19
3.1 Diagrama de flujo del proyecto	19
3.2 Tipo y sitio de estudio.....	20
3.3 Método	20
3.4 Alcances.....	23
3.5 Limitaciones.....	23
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	24
4.1 Fase I: Diagnóstico FODA de la empresa Vivero Agroforestal Rubí	24
4.2. Fase II: Acciones ambientales de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.	29
4.2.1 Etapa I: Actividades ambientales de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.	29
4.2.2 Etapa II: Actividades ambientales de la empresa Legumbrera San Luis.	31
4.3 Fase III. Cadena agroalimentaria de comercialización del jitomate <i>saladette</i>	34
4.4 Fase IV. Desarrollo de la estrategia de comercialización para el jitomate <i>saladette</i> ..	35
4.4.1 Etapa I: Proceso de comercialización de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.	35
4.4.2 Etapa II: Proceso de comercialización de la empresa Legumbrera San Luis.....	37
Propuesta de mejora en el proceso de comercialización para minoristas de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.....	42
Propuesta de mejora en el proceso de comercialización para mayoristas de la organización Vivero Agroforestal Rubí.	44

Propuesta del proceso de cobro a minoristas de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.....	45
Discusión	48
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS.....	60
Anexo 1. Flujograma de proceso de comercialización actual para minoristas de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.....	60
Anexo 2. Flujograma de proceso de comercialización actual para mayoristas de la organización Vivero Agroforestal Rubí.....	62
Anexo 3. Flujograma del proceso productivo y de comercialización del melón en la empresa Legumbreira San Luis.	64
Anexo 4. Memoria fotográfica de la organización Vivero Agroforestal Rubí.	66
Anexo 5. Memoria fotográfica de la empresa Legumbreira San Luis S.P.R. de R.I.	67
Anexo 6. Entrevista realizada al personal del área de comercialización.	68
Anexo 7. Entrevista al personal del departamento de planeación y control.	69
Anexo 8. Entrevista a la Bióloga encargada de los módulos de producción.	69
Anexo 9. Entrevista al supervisor general del vivero.	69
Anexo 10. Entrevista al Director General.....	70
Anexo 11. Entrevista al personal operativo del vivero.	70
Anexo 12. Entrevista aplicada al Director General de la organización Legumbreira San Luis. 71	

Anexo 13. Entrevista aplicada al departamento de administración y contabilidad de la empresa Legumbrera San Luis. 71

Anexo 14. Entrevista aplicada al personal operativo de la empresa Legumbrera San Luis. 72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Canales de marketing de consumidor y negocio. El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. 15

Figura 2. Diagrama de flujo del proyecto. 19

Figura 3. Cadena Agroalimentaria de la empresa Vivero Agroforestal Rubí. 34

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis FODA de la empresa Vivero Agroforestal Rubí. 25

Cuadro 2. Matriz de impacto cruzado 26

Cuadro 3. Estrategias enfocadas al FODA. 28

Cuadro 4. Análisis comparativo de aspectos sustentables en ambas organizaciones..... 32

Cuadro 5. Análisis comparativo de procesos de comercialización en ambas organizaciones. 40

IMPACTO DEL PROYECTO EN EL SECTOR PRODUCTIVO

El impacto del presente trabajo se centra en hacer más eficientes los procesos de comercialización del jitomate *saladette* de la empresa “Vivero Agroforestal Rubí”, con el propósito de incrementar la competitividad en términos de hacer más eficientes los procesos de comercialización para minoristas y mayoristas, así como en el proceso de cobro a clientes. Al mismo tiempo, se generan impactos en su economía al contar con reducción de costos económicos y ambientales. Asimismo, atendiendo la parte del medio ambiente, en el cual se utilizan tecnologías amigables en los procesos de producción y comercialización.

De esta forma, al contar con mejoras en los procesos, permite a la empresa expandirse por lo que propicia la oportunidad de contratar personal. Finalmente, este estudio podrá ser revisado y utilizado como modelo por académicos y empresarios que decidan hacer más eficientes los procesos de comercialización en organizaciones del sector agro o en cualquier sector.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Contexto de la industria

En México el sector agrícola representa un pilar fundamental para la economía y desarrollo del país, puesto que la inversión a dicha actividad cumplirá con diversas funciones como la seguridad alimentaria, conservación del medio ambiente y contribuye a la viabilidad al proveer fuentes de empleo que favorecen un desarrollo territorial equilibrado Ayala, Schwentesius y Almaguer (2012).

Como mencionan Escalante, Semerena y Catalán (2008), el sector agropecuario mexicano ha enfrentado problemáticas durante las últimas décadas tales como falta de financiamiento; sin embargo, el continuo proceso de construcción ha configurado un nuevo entorno para dicho sector, el cual se determina por cambios tecnológicos traduciéndose en avances de productividad, como nuevos cultivos que se ajustan a las demandas actuales, tecnología adaptable y nuevas formas de comercialización.

México es el décimo productor de jitomate a nivel mundial, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2014), es el segundo exportador de jitomate a nivel mundial, asimismo el volumen obtenido de jitomate en los campos nacionales contribuye con 2% de la oferta mundial, de acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA] (2016).

Los principales estados productores son Sinaloa, San Luis Potosí, Baja California, Zacatecas y Michoacán, en conjunto estos estados aportan el 52% del volumen nacional. El principal productor de jitomate es Sinaloa con 551 mil toneladas; San Luis Potosí 296.8 mil toneladas; Baja California 225.9 mil toneladas; Zacatecas 185.2 mil toneladas y Michoacán 178.2 mil toneladas. De acuerdo con su nivel de producción, Sinaloa aporta el 20% del volumen nacional, San Luis Potosí 11%, Baja California 8.2%, Zacatecas 6.7% y Michoacán 6.4 %. En el año 2016, la producción de jitomate *saladette* representó el 79.4% del total de la producción de jitomate en México, mientras que el jitomate tipo bola tuvo el 17.2% y el jitomate tipo cherry 3.2% (SAGARPA, 2017).

Por otro lado, la producción de jitomate *saladette* se concentra en cinco estados: Sinaloa con una 25.1% de la producción nacional, San Luis Potosí con un 11%, Michoacán 8.9%, Zacatecas 6.8% y Morelos con 4.6% del volumen nacional. La producción en agricultura protegida (invernaderos y malla sombra) representó el 54.1%, y los principales estados productores de jitomate *saladette* en condiciones de agricultura protegida son Sinaloa, San Luis potosí, Puebla, Coahuila y Morelos.

1.2. Delimitación del problema

La empresa comenzó produciendo y comercializando planta forestal bajo el esquema de maquila, fue contratada por el gobierno y trabajaron durante todo el régimen del gobernador Zeferino Torreblanca (2005-2011). Sin embargo, al cambio de poder, las organizaciones que estuvieron apoyadas en esa gestión resultaron afectadas bajo el nuevo mandato. Además, la infraestructura con la que contaban no era la adecuada para la producción de plantas, por lo que decidieron elaborar un plan de negocios y mediante la opinión de expertos se llegó a la conclusión de que debían diversificar en productos.

Por lo tanto, los hallazgos demostraron que no había productores de chile en la localidad por lo que iniciaron con la producción de tres tipos de chiles: serrano, jalapeño y habanero en una superficie de 2,700 m², se obtuvo un fruto de excelente calidad. No obstante, los resultados no fueron los esperados ya que vendían por debajo de los costos de producción, a pesar de esta situación la gerencia no lo vio como pérdida sino más bien como una oportunidad que les dejó experiencia sobre cómo hacer las cosas. Una vez terminado el proceso de producción de chiles, se empezó a producir el jitomate *saladette* en una superficie de 8,574 m² dividido en dos módulos, el primero con una superficie de 4,170 m² y el segundo con 4,404 m². Produciendo en la primera temporada 55 toneladas por ambos módulos (Iglesias, 2018).

Al iniciar con la producción del jitomate lo primero que hicieron fue buscar mercados. Por lo que comenzaron con explorar, y como primer cliente fue vender en la plaza de Chilpancingo a través de intermediarios. Después, decidieron diversificar los canales de comercialización para contar con una mayor cobertura de mercado, y para lograrlo se realizó una reestructuración en la administración del vivero para tener un mayor orden y control en las actividades, como parte del cambio se realizó una reingeniería en la estrategia de comercialización.

Actualmente, la empresa Vivero Agroforestal Rubí incursiona en diversos canales de comercialización como tiendas de abarrotes, restaurantes, menudeo y al mercado central, por lo que cuentan con un plan para introducir el producto a la plaza, sin embargo, la organización desea conocer si la estrategia de comercialización que utilizan es la ideal para desplazar el jitomate a los diferentes canales. Por lo tanto, la organización busca mejorar la estrategia que tienen para hacerla más competitiva.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cómo puede mejorar la estrategia de comercialización de jitomate *saladette* la empresa Vivero Agroforestal Rubí, para permanecer competitiva?

1.4 Justificación

Las organizaciones están sometidas a una fuerte competencia de productos y/o servicios, así como a una dinámica constante de cambios. Por ello resulta necesario prestar atención a las tendencias o exigencias del mercado actual para garantizar el éxito de las empresas, sin embargo, no es la única forma, también lo es a través de una mejora continua. De acuerdo con Paz, Vela y Nacarino (2012), afirman que la mejora continua trata sobre mejorar productos, servicios y procesos de una empresa, con el objetivo de corregir errores, reforzar aciertos y sobre todo de asegurar la competitividad.

En términos de la comercialización, la mejora continua tiene un papel muy importante debido a que ayuda a tener un mejor rendimiento comercial con una menor inversión, es decir, ser más eficientes. De acuerdo con Botana (2018), el motivo por el que es importante realizar una mejora en la comercialización radica en agregar valor al servicio de ventas o comercialización al hacer a la organización más ágil, por ejemplo en mejorar el proceso de comercialización, resuelve problemas de organización y control dentro del proceso, se reducen costos al integrarse nuevas tecnologías, brinda capacidad de adaptación a los cambios en el mercado y debido a la mejora se llega a la innovación, lo que aumenta en el rendimiento comercial.

Por ello, resulta importante realizar este estudio debido a que los resultados que se obtendrán permitirán al gerente general realizar mejoras en la estrategia de comercialización haciéndola más competitiva y eficiente impactando en el desarrollo de la organización. De esta manera, propiciará la oportunidad para la empresa de expandirse y por consiguiente contratar personal, asimismo genera un círculo virtuoso de la economía al incrementar el empleo y consumo. Al mismo tiempo, se tendrán impactos positivos aplicando acciones amigables con el medio ambiente. De este modo, fortaleciendo no sólo la parte económica, social y ambiental. Finalmente, esta investigación contribuirá como referente a otros investigadores que decidan realizar estudios similares.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Desarrollar una propuesta de mejora en la estrategia de comercialización para jitomate *saladette*.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Vivero Agroforestal Rubí del Municipio de Chilpancingo, Guerrero.
- Proponer acciones amigables con el medio ambiente para la reducción de costos.
- Diseñar la cadena agroalimentaria de comercialización del jitomate *saladette* para la empresa Vivero Agroforestal Rubí.
- Presentar estrategias de comercialización para el jitomate *saladette* de la empresa Vivero Agroforestal Rubí del Municipio de Chilpancingo, Guerrero.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración

Desde el momento en que el hombre se sintió capaz de realizar actividades para su supervivencia, se dio cuenta que era mejor llevar a cabo el trabajo con otras personas que solo. Por lo tanto, dio paso al inicio de la administración, que con el paso del tiempo evolucionó dando como resultado a una mejor comprensión del mismo y alcanzando los objetivos planteados. Asimismo, surgieron líderes quienes a través de sus teorías y modelos en la administración han orientado a las organizaciones en la consecución de sus metas.

Uno de los exponentes actuales de la administración moderna, Chiavenato (2006), describe a la administración como aquel proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Asimismo, el origen de la palabra *administración* proviene del latín *ad* (hacia, dirección) y *minister* (subordinación u obediencia). Así pues, la idea con la que se está de acuerdo es que la tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de otras personas, tal como lo expuso Chiavenato.

Por el contrario, para Henry Fayol (citado en Candelas et al. 2012), expone que la administración es una tarea que debe estar planificada, organizada, dirigida y controlada, tal como lo señala el proceso administrativo que se conoce hoy en día. También, concibió a la organización como una entidad abstracta que justifica su existencia a través del cumplimiento de sus objetivos, utilizando de forma eficiente los recursos.

Por lo tanto, la principal tarea de la administración es lograr hacer cosas por medio de otras personas, haciendo un uso eficiente y coordinado de los recursos de la empresa. Asimismo, es todo un proceso que comprende diversas áreas de la organización en la que crea, planifica, organiza (actividades, personal, recursos), dirige (orienta) y controla (actividades, personal, recursos,) con el fin de cumplir los objetivos planteados.

2.1.1 Administración de la calidad

La calidad es un término que engloba características de un producto o servicio deseado por los consumidores, es decir, que es el cumplimiento de las especificaciones o requisitos que demandan los clientes, este punto de vista se apoya en lo expuesto en Suárez (2001). También, en el diccionario de la Real Academia Española define el concepto como: El conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie.

Como exponentes de la calidad total, se tiene al Dr. Armand V. Feigenbaum quién introdujo conceptos en la calidad que son utilizados como el fundamento de la calidad total. Además, es uno de los pioneros del movimiento hacia la calidad y productividad. Fue el primero en afirmar que la calidad debe considerarse en todas las diferentes etapas del proceso y no sólo en la producción Valdés (s.f.).

Por otro lado, William Edward Deming desarrolló su círculo para la mejora (plan, do, check, action) considera que el principal responsable del funcionamiento para la calidad es la dirección de la organización, a través de las técnicas administrativas. Mientras que, para Joseph M. Juran, la gestión de la calidad se hace utilizando un proceso de tres actividades: mejora, planeación y control, llamada como la trilogía de Juran. Por el contrario, para Kaoru Ishikawa es considerado como el principal precursor de la administración de la calidad total. Se inspiró en trabajos propuestos de Deming, Juran y en menor grado en Feigenbaum Valdés (s.f.).

Según por Alvarado y Rivas (2006) calidad es ajustarse a las especificaciones y cumplir con los requisitos, tal como se mencionaba al inicio de este apartado. También, expone que para que se dé la calidad requiere que en los insumos, trabajo y productos/servicios se cumplan con los requisitos establecidos.

Por otro lado, como parte de la escuela norteamericana de calidad en el servicio, de acuerdo con (Aiteco consultores, 2016) se tiene a Valerie Zeithmal, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry, quienes presentaron el modelo SERVQUAL en el año 1985 cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. No obstante, para Serrano y López (2002) la escuela nórdica de calidad de servicio representada por Christian Grönroos, propone el modelo de la imagen, para gestionar la calidad de servicio percibida. Dicho modelo descansa en dos dimensiones que la integran: en lo que esperan los clientes y en lo que realmente reciben.

Recapitulando, la calidad es un concepto utilizado en diversas actividades que realiza una empresa, como calidad en los productos, servicios y procesos. Con el propósito de satisfacer las necesidades, requisitos, especificaciones y expectativas que demandan los consumidores. Este término ha sido manejado por diferentes autores que han contribuido con conocimientos que hasta la actualidad se utilizan.

Por lo tanto, se consideró importante tocar el tema de calidad porque de esta manera brinda la pauta para conocer y poder competir en un mercado muy exigente, por ello también es necesario hablar sobre el concepto de mejora continua ya que existe relación entre ambos términos.

La mejora continua es una filosofía japonesa en la cual involucra a todos en la organización desde operativos, gerentes y alta administración (componentes, procesos, actividades, productos, servicios e individuos). Así pues, es un asunto de todos y de mejorar en cada área en la que se encuentren trabajando para tener como resultado alcanzar un objetivo. Esta filosofía también se enfoca en la vida diaria, en mejorar aspectos de forma continua, es decir en ser mejores cada día. Esta metodología se basó en trabajos de Deming e Ishikawa, ya que utiliza el ciclo propuesto por Deming (PDCA) donde asegura el mejoramiento continuo, esta perspectiva se apoya en Paz et al. (2012), señala que no importa a que actividad se dedique la organización, siempre debe mejorar para efecto de hacer un mejor y eficiente uso de los recursos, para satisfacer la mayor cantidad de objetivos posibles. Calidad se refiere no sólo a la calidad de productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios.

De esta forma, la calidad a lo largo del tiempo ha sido definida por diversos autores en diferentes contextos en los que se han encontrado, sin embargo, cada definición ha tenido similitudes, por ejemplo, han descrito a la calidad como una necesidad que debe estar presente no solo en los productos, sino en toda la compañía englobando procesos, servicios, estrategias y personas. Asimismo, lo ven como una medicina preventiva para evitar errores futuros, por otro lado, al hablar de calidad se hace referencia a la mejora continua debido a que se tiene una relación entre ambos conceptos, a través de la mejora continua se alcanzará la calidad total.

Se señala que no debe pasar un día sin que se haya hecho mejoras en algún lugar de la compañía. La calidad y mejora continua se sustenta en el ciclo de Deming, basado en los conceptos: planificar, hacer, verificar y actuar. Al tener una mejora continua constante se mantendrá un nivel de calidad adecuado, por lo que la calidad de un producto o servicio es, por tanto, como consecuencia de que una empresa ha seguido una mejora continua (Figuroa, 2009).

2.2 Mercadotecnia

La mercadotecnia surgió en un momento en el que las condiciones del entorno no eran las más favorables. A pesar de las crisis en que se encontraban el sistema capitalista concluyó que la satisfacción de los clientes es el medio para vender. Esta idea constituye una extensión de lo propuesto en (Díaz y Pons, 2009), donde menciona que el marketing fue una necesidad para la subsistencia y enriquecimiento del capitalista. Fue en la década de los años 70 que se le dio formalización real. Actualmente, el término de marketing es utilizado como una forma para satisfacer las necesidades del consumidor; sin embargo, a lo largo del tiempo se han empleado diversas definiciones a este concepto.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), señalan que el término marketing suele ser confundido, debido a que muchas personas lo identifican con ventas o publicidad. No obstante, las ventas y publicidad forman parte de la mezcla de marketing. Así pues, es un conjunto de herramientas para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con éste.

En otra definición, para la American Marketing Association (2013), se puede definir como una actividad basada en procesos dirigidos a la creación, comunicación, distribución e intercambio de ideas, bienes o servicios; los cuales tienen un valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general.

En otro orden de ideas Kotler y Armstrong (2008), describen al marketing como una actividad que utilizan todas las organizaciones. Prestando una mayor atención al mercado, constituido por los consumidores, intermediarios y competidores. Además, las empresas independientemente de su rubro se encuentran compitiendo en un entorno global, cambiante e inestable, en el que el saber realizar una buena mercadotecnia y comercialización son fundamentales para sobrevivir.

2.3 Cadena agroalimentaria

Los alimentos son el resultado de la actividad interrelacionada e interdependiente de un heterogéneo conjunto de actores operando en distintas etapas productivas e industriales y de numerosas funciones (comerciales, de transporte y de distribución); con la participación de agencias públicas y privadas; instituciones y organizaciones; realizadas en mercados locales, nacionales, regionales e internacionales. Incluye, además el abasto de insumos (financiamiento, seguros, maquinaria, semillas, fertilizantes, etc.) y equipos relevantes, así como todos los servicios que afectan a las actividades de la cadena: investigación, capacitación, asistencia técnica, entre otros (Mendicino y Larrañaga, 2012).

Las cadenas agroalimentarias cubren todas las etapas de la producción agropecuaria de alimentos, siendo el proceso de una serie de acontecimientos que abarcan desde la producción a la transformación, la comercialización, distribución y el consumo, de acuerdo con la FAO (s.f.). Por lo que, en pocas palabras se entiende como traído del campo a la mesa.

La complejidad de la cadena agroalimentaria variará dependiendo de diversos aspectos, tales como el nivel de desarrollo del país, la localización geográfica, el tipo de cultivo, la época del año, el clima, la tecnología disponible, la infraestructura, la oferta de mano de obra, la distancia a los mercados, la demanda del mercado y otros (Jerry, Kitinoja y Alpizar, 2016).

Cadena de valor

En este contexto, para González (2011), establece que cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor. El término de cadena de valor se puede entender cómo; una forma de análisis y evaluación de todas las funciones de la actividad empresarial, mediante las cuales, se divide una empresa en sus partes constitutivas (producción, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información y la infraestructura), buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor.

La cadena de valor se reconoce como una red estratégica de organizaciones - empresas independientes, productores, procesadores, distribuidores quienes reconocen la necesidad de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos, y están dispuestos a compartir los riesgos/beneficios, a invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado (Mendicino y Larrañaga, 2012).

Por otra parte, Porter (1987) señala que, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por lo ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor no rebasa los costos de crear su producto.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes de contribución que estas aportan.

2.3.1 Cadena de comercialización

Tal como establece la (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2016), la cadena de comercialización es un proceso que permite la movilización de un producto desde el origen (o productor) hasta el consumidor final. Esta cadena está conformada por eslabones que define la participación de diferentes actores. Es importante aclarar que el concepto de cadena de comercialización es diferente y no se debe confundir con otros conceptos como el de cadena de logística o cadena de producción. Un ejemplo de esto es que, mientras que en la definición de cadena productiva un actor produce o transforma, en la cadena de logística un actor moviliza o alista, y en la cadena de comercialización, un actor compra y vende, es entonces cuando la transacción económica se da a cambio del producto, es lo que define la estructura de la cadena.

Por otro lado, aunque hay cadenas de comercialización de alimentos que involucran uno o más actores que compran y venden sin agregar ningún valor, con el tiempo el sistema mismo se encarga de excluirlos, garantizando que queden solo aquellos que suman valor, bien sea acercando el producto del campo al consumidor o refinando el producto de acuerdo con los requerimientos de cada comprador.

El uso de la cadena agroalimentaria debe tener como común denominador la búsqueda de una mayor transparencia en las transacciones comerciales y la interlocución equilibrada entre los actores que intervienen en estos procesos (García et al., 2009).

Asimismo, de acuerdo con Jerry, Kitinoja y Alpízar (2016), la cadena agroalimentaria puede ser interpretada desde el punto de vista analítico como una forma de entender las relaciones entre actores en la agricultura y el medio rural, desde la provisión de insumos y la producción primaria hasta la entrega del producto al consumidor final, donde las relaciones que se establecen pueden ser de tipo contractual o comercial.

Por lo que, la cadena de comercialización forma parte de la cadena agroalimentaria, puesto que permite desplazar el producto en fresco o transformado hacia el mercado consumidor. Obteniendo el producto través de una transacción económica.

2.4 Comercialización

Por mucho tiempo se ha utilizado como un mismo concepto el marketing y la comercialización; sin embargo, son términos distintos pero juntas son herramientas que cumplen la misma función que es alcanzar una meta u objetivo de las organizaciones. Como bien afirma Fonseca (2015), existe una relación muy cercana entre la comercialización y el marketing; el marketing envuelve un concepto más amplio ya que incluye aspectos sobre las necesidades del mercado y su satisfacción. Mientras que la comercialización está centrada en aspectos operativos, relacionados con la forma de vender los productos y servicios.

En otra definición, de acuerdo con Sánchez (2009), la comercialización es un conjunto de actividades realizadas por empresas, encaminadas a facilitar el intercambio de productos y servicios. Sus objetivos son básicamente crear bienes y servicios para ponerlos al alcance en el momento y lugar donde lo necesiten; la cual se da en dos planos: micro y macro, el primero observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales, y el segundo abarca todo el sistema de producción y distribución de una economía.

De este modo, el concepto de comercialización significa que una organización utiliza eficientemente sus recursos para satisfacer a sus clientes y a la obtención de utilidades. Una comercialización efectiva, de acuerdo con Sánchez (2009), implica entregar bienes y servicios que los consumidores demandan, ofreciéndoles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a un precio que convenga.

Por otro lado, la comercialización agrícola desde la perspectiva de Vuelta, Vargas, Rizo y Villa (2017), la define como una serie de servicios involucrados en el traslado de un producto desde la producción hasta el consumo. Por lo tanto, comprende una serie de actividades interconectadas que van desde la planificación de la producción, cultivo, cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, elaboración de productos agrícolas y de alimentos; hasta la distribución y venta de los mismos.

Asimismo, los sistemas de comercialización de los productos agrícolas son dinámicos, competitivos, sujetos a un cambio y mejoramiento continuos, orientados al consumidor pero también deben proporcionar beneficios al agricultor, transportista, comerciante, etc. Por lo que, necesita que los actores implicados en la cadena de comercialización comprendan las necesidades de los compradores (Vuelta et al., 2017).

Para realizar una adecuada comercialización se debe cumplir con elementos que la harán eficiente. Antes de vender a ciegas, se debe considerar primeramente comprender la demanda del mercado, analizando lo siguiente:

Como sostiene Sánchez (2009), un primer elemento es estudiar las tendencias del mercado, que afectan la función y atributos de un producto. Después, designar los canales de comercialización, elegir las rutas que seguirán los productos cuando van del productor a consumidor. Posteriormente, elegir los puntos de venta, es decir los lugares donde se venderán los productos.

Las estrategias de comercialización, tal como sugiere (Fonseca, 2015), tienen un rol fundamental en la actividad empresarial, ya que representan una toma de acciones que las organizaciones llevan a cabo para alcanzar su mercado objetivo. A continuación, se presentan definiciones de estrategia y elementos a considerar relacionado a las estrategias y sobre éstas en la comercialización.

2.5 La Estrategia

La estrategia es un concepto que ha tenido modificaciones en los diversos rubros que se utiliza, por ejemplo, en el campo militar en donde tuvo su origen, después por el político, posteriormente el administrativo, económico, social, cultural, etc. Este punto de vista se apoya en Rafael y Sierra (2012), donde señalan que la estrategia se constituye dentro de un ámbito muy importante en las decisiones que las personas a cargo de las empresas toman, debido a que se realiza un óptimo uso de los recursos para alcanzar las metas.

Desde la perspectiva de Sánchez (2009), la estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo secuencialmente las acciones a realizar, además de asignar los recursos de la organización para la consecución de la misma. También, brinda una consolidación a la empresa para que le sea posible alcanzar sus objetivos a pesar de un entorno poco previsible.

La estrategia debe ser un elemento infaltable en todas las organizaciones debido a que brindan orientación en las metas que se pretenden cumplir. Al comenzar a planificar estrategias, las empresas toman conciencia de sus capacidades y limitaciones, así como de sus competidores. Una idea similar puede encontrarse en Fonseca (2015), quien también señala que los gerentes deben ampliar su visión y no centrarse solo en lo que ven a su alrededor, sino que deben estar conscientes de mejorar cada vez más dentro de las organizaciones. Así como tener la oportunidad de interactuar con los clientes internos y externos para lograr una retroalimentación y planear estrategias adecuadas.

Como se ha comentado anteriormente, las estrategias orientan por un camino competitivo a las empresas, les permiten mantener una posición favorable y sostenida a través de la óptima utilización de los recursos, con el fin de crear una ventaja sobre sus competidores.

2.5.1 Estrategia de comercialización

Vázquez Arechavaleta (2015), establece que las estrategias de comercialización consisten en acciones estructuradas y planeadas que se llevan a cabo para alcanzar objetivos relacionados con la mercadotecnia, como dar a conocer un nuevo producto, aumento en las ventas o lograr una mayor cobertura de mercado. Al lograr un buen sistema de comercialización ayuda a la empresa a conocer el entorno, sabiendo aprovechar las oportunidades, a superar las amenazas de los competidores, así como a resolver los retos que se le presenten. Tal como sostiene Sánchez (2009), las organizaciones deben aprovechar al máximo los recursos internos que pueden representar una ventaja competitiva con respecto a su competencia.

Por otro lado, Fonseca (2015), describe a las estrategias de comercialización como un proceso en el cual interviene las ventas de un producto de forma tangible, es decir la negociación y distribución. La oportunidad de colocarse en el mercado permaneciendo la cantidad y el tiempo necesarios. Para contar con una buena estrategia de comercialización, se tienen que tomar en cuenta cuatro interrogantes en cuanto a la comercialización:

- ¿Cuándo? (momento oportuno)
- ¿Dónde? (estrategia geográfica)
- ¿A quién? (mercado meta)
- ¿Cómo? (estrategia de distribución)

Para Vázquez Arechavaleta (2015), una buena estrategia de comercialización aumenta la posibilidad de que los productos o servicios tengan una mayor aceptación por parte de los consumidores. Al utilizar una estrategia de comercialización es una manera de poner atención en sus productos y servicios. En vez de apoyarse en publicidad que puede costar más de lo que debería, por lo que las organizaciones deben estar conscientes de que existen factores que determinan la forma de hacer publicidad.

En las estrategias de comercialización resalta la importancia de colocar los productos y servicios en la mente de los consumidores, a través de la utilización de herramientas que permitan accesibilidad de los productos para que sean comprados, así como en el lugar conveniente para los consumidores. También, como parte de la estrategia trata de no perder aspectos culturales, económicos, sociales, legales y políticos de la localidad o región en donde se aplicaran las estrategias. Esta perspectiva se apoya en Fonseca (2015).

Así pues, las estrategias de comercialización son acciones encaminadas que las organizaciones realizan para alcanzar una meta, en las que las empresas tiene como tarea desplazar los productos desde su concepción hasta el consumidor final.

Estrategia de distribución

Como parte de las estrategias de comercialización se encuentran otras estrategias como de precio, negociación, punto de venta, entre otras. Sin embargo, para efecto de esta investigación se tendrá un mayor énfasis en las de distribución. Ya que se considera que si no existiera la distribución, cualquier esfuerzo de producción o comunicación no garantizaría la obtención del producto. Para la distribución se contemplan el diseño de los canales a utilizar, distribución física, localización de los puntos de venta, cobertura de mercado, así como vías de cooperación con los intermediarios. Esta idea constituye una extensión de lo propuesto en Sánchez (2009).

Además, la distribución designa la forma en que el producto se pone a disposición del consumidor, por ejemplo: dónde se distribuye, cómo se compra y cómo se vende. De acuerdo con Sánchez (2009), el éxito de la venta de un producto depende de una buena estrategia de distribución. No obstante, para planear una adecuada estrategia de distribución se debe pensar en lo que representa para el consumidor desplazarse hasta cierto punto para comprar un producto.

Canales de distribución

Los canales de distribución facilitan el desplazamiento del producto hasta llegar al consumidor final. Puede ser personas u organizaciones encargadas del traslado, tal como lo señalan Kotler y Armstrong (2013) es un conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y consumidor, denominados intermediarios. Cada compañía diseña sus canales de comercialización como mejor le convenga, por ejemplo, algunas organizaciones prefieren evitar intermediarios y ahorrar recursos. Por otro lado, hay empresas que tienen entre uno hasta tres intermediarios. Cada capa de intermediarios de marketing que desempeñe algún trabajo para acercar el producto al comprador final se le conoce como nivel de canal.

En la Figura 1, se presentan diversos canales de distribución a consumidores con distintas longitudes.

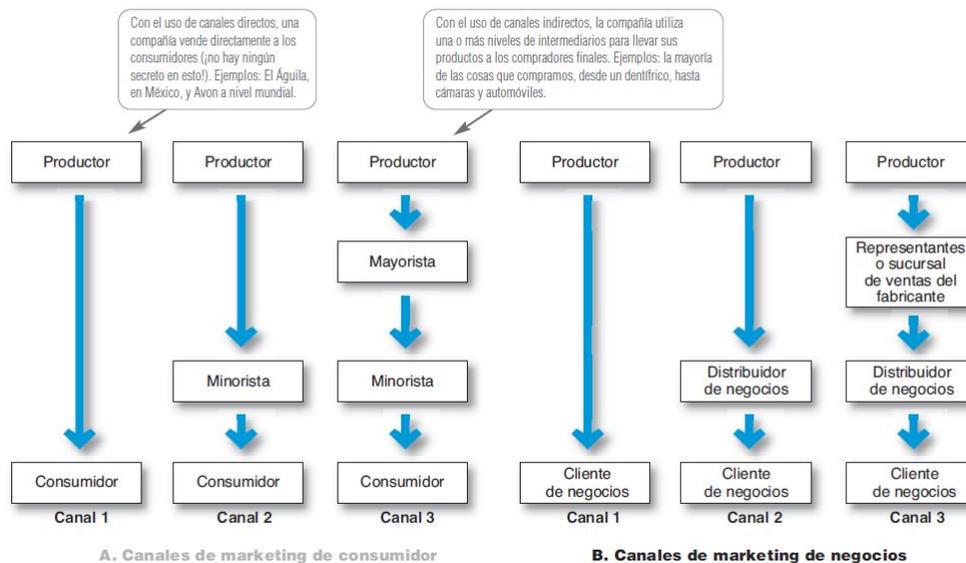


Figura 1. Canales de marketing de consumidor y negocio. El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal.

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013)

Tal como establece Kotler y Amstrong (2008), la importancia de contar con intermediarios está relacionada con los diversos beneficios que ejerce sobre el proceso de distribución. Por ejemplo, se reduce el número de transacciones en el canal por lo que se logra una mejor eficiencia. La inclusión de los intermediarios es una ventaja, ya que permite un fácil acceso de los consumidores al producto.

En pocas palabras, un intermediario suministra de forma eficiente los bienes al mercado meta, por lo que resulta necesario su incorporación en el canal de distribución.

Los canales de distribución se dividen esencialmente en dos tipos:

- Directo
- Indirecto

Canal de distribución directo

Para López (2014), describe al canal directo como cuando los fabricantes venden directamente a los consumidores, sin hacer uso de los intermediarios. Este tipo de canal es adecuado para pequeñas y medianas empresas que se localizan y trabajan dentro de una ciudad que puede cubrir con medios propios.

Canal de distribución indirecto

El canal de distribución indirecto es aquel que incluye uno o más niveles de intermediarios.

Las 2 clasificaciones generales de los intermediarios son:

- Mayoristas
- Detallistas (o minoristas)

Son propios de las empresas medianas y grandes que están en condiciones de producir bienes o servicios para un gran número de consumidores, distribuidos por más de una ciudad o país, a los cuales les imposibilita llegar de forma directa con su personal (López, 2014).

Posventa

Cada vez los clientes son más exigentes por lo que una venta nunca concluye, el objetivo de todas las organizaciones es tener satisfecho a su mercado para que regrese de nueva cuenta. Para lograr esa meta es necesario contar con una gama de servicios complementarios que hagan una experiencia completa y satisfactoria a sus consumidores. De esta forma, fortalecerán una relación entre empresa – cliente.

Por lo tanto, a través de la posventa se logra el objetivo de mantener una relación fuerte entre las organizaciones y sus clientes. Como bien señalan Berrio y Payares (2014), la posventa es el último proceso de la cadena que garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad, permitiendo conocer la opinión de los consumidores, identificar oportunidades de mejora, así como evaluar los productos y procesos. De esta forma, garantizando a la empresa una retroalimentación permanente.

Mientras que para Prieto, Martínez, Rincón y Carbonell (2007), sostienen que las empresas se centran en lograr que sus clientes efectúen una compra, para así comenzar una relación con él. Sin embargo, una vez conseguido el objetivo de que los clientes se conviertan en consumidores continuos, en la mayoría de los casos éstos reciben escasa atención, y la razón es porque las organizaciones se concentran en captar nuevos clientes que descuidan los que ya tienen.

Como lo cita (Prieto et al., 2007), afirma que la mayoría de las empresas invierten millones presupuestos en conseguir nuevos clientes y a menudo se descuida la fidelización de los demás, siendo más sencillo y barato el proceso de posventa. La sugerencia para este tipo de organizaciones es aceptando que con un mínimo de esfuerzo se logra la consolidación en la relación con los clientes. Por lo que los servicios de posventa siempre generaran una gran inversión, pero a la larga es compensada con una mejor atención, lo que fortalecerá sus ventas y mejorará la relación con los clientes. La posventa prepara y asegura ventas posteriores, además de consolidar las pasadas.

Como señala Huamán Elia (s.f.), el servicio o la atención que se da a los clientes antes, durante y después de la venta es muy importante en toda organización puesto que, eleva la competitividad en la empresa y se logra la fidelidad de los clientes. En la actualidad el mercado es muy exigente, por ello es la necesidad de mejorar en el servicio de posventa.

Entre las actividades propuestas por Pereira (2010) se encuentran las siguientes:

- Agradecer
- Mantenerse en comunicación
- Comprobar la entrega
- Pedir opinión
- Vigile la operación y el entrenamiento de los operadores.
- Programa de afiliado.
- Programa de referidos.
- Eventos

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diagrama de flujo del proyecto

En la figura 2, se presenta la trayectoria a cumplir de acuerdo con los objetivos establecidos. Fue realizado a través de cuatro fases. La primer fase consistió en la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa Vivero Agroforestal Rubí, por medio de la técnica diagnóstico FODA. La segunda fase fue proponer acciones ambientales, dividida en dos etapas; identificar las actividades ambientales que realiza la empresa ‘Vivero Agroforestal Rubí’ y la organización ‘Legumbreira San Luis’, respectivamente. En la fase tres se realizó el diseño de la cadena agroalimentaria del jitomate *saladette*, y en la cuarta fase se elaboró la estrategia de comercialización para el jitomate *saladette*, la cual se dividió en dos etapas, la primera fue conocer el proceso de comercialización de la empresa ‘Vivero Agroforestal Rubí’ y la segunda el proceso de comercialización de la organización ‘Legumbreira San Luis’.

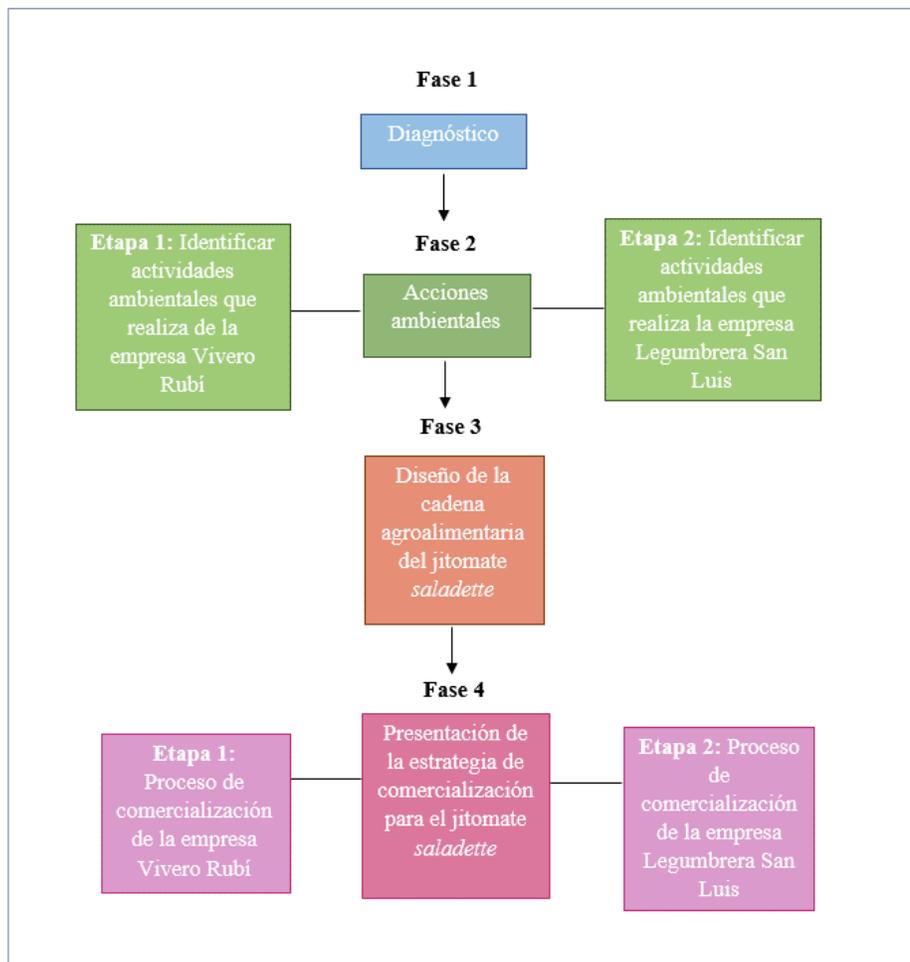


Figura 2. Diagrama de flujo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Tipo y sitio de estudio

El presente estudio se basó en una investigación descriptiva, utilizando un diseño transversal, bajo el enfoque cualitativo. Se llevó a cabo en la organización Vivero Agroforestal Rubí, SPR de RL de CV, ubicada en Chilpancingo de los Bravo, estado de Guerrero.

Población

Se realizaron entrevistas al personal encargado de los siguientes departamentos: planeación y control, área de coordinación de proyectos, y por último al gerente general de la empresa. Asimismo, se entrevistó a colaboradores en el área de comercialización, a la supervisión general del vivero, a la bióloga responsable de los módulos de producción del jitomate y a personal operativo.

3.3 Método

El método de recolección de la información para la investigación cualitativa fue mediante, entrevistas semi-estructuradas (anexo), *focus group*, grabaciones, observaciones, revisión de documentos proporcionados por la organización, y evidencia fotográfica que permitieron orientar el discurso de los entrevistados en función del objeto de estudio.

A continuación, se describen las fases metodológicas que se llevaron a cabo para cumplir con los objetivos propuestos.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

Mediante la realización de la herramienta diagnóstico FODA, permitió conocer la situación en la que se encuentra la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

Para la realización del diagnóstico se revisaron documentos que la organización proporcionó. También, se realizaron entrevistas a trabajadores en las distintas áreas de la empresa y al director general. Asimismo, se llevó a cabo un *focus group* el día 12 de abril de 2018 en el cual participaron el supervisor general del vivero, la bióloga responsable de los módulos de producción y personal del departamento de comercialización. Para una mayor comprensión de la información las entrevistas fueron grabadas con autorización.

Por otro lado, se realizaron visitas (recorrido de campo) en las instalaciones del vivero y oficinas administrativas, donde se pudo percibir la situación real de la organización. Asimismo, se tomaron notas sobre las observaciones con el propósito de reforzar la información.

De esta manera se tuvo un mejor enfoque de la empresa en la cual se pudieron tomar óptimas decisiones y acciones para un crecimiento competitivo de la organización.

Fase II: Acciones ambientales de la organización Vivero Agroforestal Rubí.

Para cumplir este objetivo se realizó lo siguiente:

Etapa I: Identificar las actividades ambientales que realiza la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

Para la identificación de las actividades ambientales que realiza la organización se llevaron a cabo entrevistas a trabajadores del vivero, a personal de oficinas administrativas y a operativos, con el fin de conocer su percepción sobre el cuidado que manejan para el medio ambiente.

Etapa II: Actividades ambientales que realiza la empresa Legumbreira San Luis.

Para el logro de esta segunda etapa, se llevaron a cabo visitas a las instalaciones de la organización Legumbreira San Luis, a través de una estancia profesional. En la cual, se realizaron entrevistas semi estructuradas al director general, personal de oficinas administrativas, contador general y a operativos. Posteriormente, con base en la información obtenida de las entrevistas, observación y visitas, se generó una matriz comparativa de las actividades ambientales que realizan ambas organizaciones, con el propósito de identificar las semejanzas y diferencias que existen entre la empresa Vivero Agroforestal Rubí y Legumbreira San Luis. Después, se realizó un análisis de dicha matriz en la cual se describieron los resultados encontrados. De esta manera, permitió presentar propuestas que la empresa Vivero Agroforestal Rubí puede llevar a cabo.

Fase III: Diseño de la cadena agroalimentaria del jitomate *saladette*.

El diseño de la cadena agroalimentaria del jitomate *saladette* se realizó en conjunto con el supervisor general del vivero, en el cual mediante una entrevista se obtuvo la información necesaria para la elaboración de la cadena.

En dicha cadena se presentan los eslabones que la conforman como, la producción, operaciones y comercialización mediante tres vías: distribuidor minorista, venta directa y distribuidor mayorista.

Fase IV: Desarrollo de estrategia de comercialización para el jitomate *saladette*.

Para lograr este cuarto objetivo se realizaron las siguientes etapas:

Etapas I: Proceso de comercialización de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

Para el cumplimiento de esta primera etapa se realizaron entrevistas semi estructuradas al director general, a personal del área de comercialización, supervisor general y por último a la bióloga encargada de los módulos de producción del jitomate *saladette*.

También, para una mejor comprensión se elaboraron flujogramas de los procesos de comercialización que manejan. Asimismo, se tomó evidencia fotográfica de dichos procesos.

Etapas II: Proceso de comercialización de la empresa Legumbrera San Luis.

Para alcanzar esta etapa, se visitaron instalaciones de la organización Legumbrera San Luis, a través de una estancia profesional, con la finalidad de conocer sus procesos de comercialización.

Se realizaron entrevistas semi estructuradas al director general, contador general y a personal operativo, sobre los procesos de producción y comercialización que maneja la empresa. Además, se elaboró un flujograma de la información obtenida sobre los procesos de producción y comercialización (Anexos 3).

Posteriormente, con base en la información obtenida de las entrevistas y observación, se generó una matriz comparativa de los procesos de comercialización que manejan las empresas Vivero Agroforestal Rubí y Legumbrera San Luis, con el fin de sistematizar la información e identificar las semejanzas y diferencias entre ambas organizaciones. Luego, se realizó un análisis donde se describieron las características, se elaboraron las semejanzas y contrastes más relevantes de cada empresa. De esta manera, se elaboraron propuestas de mejora para hacer más eficientes los procesos en Vivero Agroforestal Rubí.

3.4 Alcances

El presente estudio se realizó para desarrollar una mejora en la estrategia de comercialización de la empresa Vivero Agroforestal Rubí, con el propósito de hacer más eficientes los procesos de comercialización que manejan haciéndolos más competitivos. De tal manera, permitiendo a la organización expandirse y por consiguiente a la generación de empleos. A través de reducción de costos económicos por medio de reingeniería en sus procesos, así como al uso de métodos eficientes de cobro. Por otro lado, impacta positivamente al medio ambiente haciendo más eficiente el uso de energía eléctrica mediante la aplicación de técnicas eficaces. Así pues, se llega a la innovación lo que resulta en una mayor rentabilidad comercial.

3.5 Limitaciones

Se encontraron limitaciones cuando se solicitó el acceso a la segunda estancia profesional en las organizaciones relacionadas con el giro agro que se encuentran en Santiago de Querétaro. La falta de accesibilidad por parte de empresas en Querétaro dedicadas a la comercialización de jitomate, debido a que el interés de ellas era en el aspecto sustentable y este estudio está dirigido al aspecto de la comercialización. Asimismo, no se contaban con algún acuerdo entre la empresa y universidad. Debido a la complejidad de contactar organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de jitomate y al corto tiempo que se tenía para realizar la segunda estancia, el presente trabajo se completó realizando una estancia profesional en una empresa dedicada a la producción y comercialización de melón chino, blanco y sandías, ubicada en el estado de Michoacán.

Para futuras investigaciones se recomienda tomar en cuenta la realización de un sistema de trazabilidad del jitomate *saladette*, para conocer la trayectoria y tener un control de las actividades y destino del producto. Asimismo, contar con un proceso que haga más eficiente la etapa de pos cosecha, con el fin de reducir la generación de desperdicio.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Fase I: Diagnóstico FODA de la empresa Vivero Agroforestal Rubí

El diagnóstico es el punto de partida para la elaboración de estrategias. Este método permite obtener a través de la aplicación de técnicas (entrevistas, *focus group*, observación e investigación documental) la información necesaria para determinar alguna situación que surja dentro de una empresa y ofrece acciones de solución para resolver dichas situaciones. Asimismo, ayuda a detectar las diferencias que existen entre el estado actual y el estado deseado de la organización. De acuerdo con Ponce (2006), describe a la matriz FODA como una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

En el Cuadro 1, se describen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la empresa Vivero Agroforestal Rubí S.P.R. de R.L. de C.V., tras haber realizado un análisis por medio de las técnicas escogidas, las cuales muestran la situación presente de la organización.

Cuadro 1. Diagnóstico FODA de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Cuenta con un organigrama con sus respectivos roles y actividades específicas de su personal.</p> <p>F2. La capacitación y asesorías especializadas son continuas y mantienen un desarrollo empresarial constante.</p> <p>F3. Dispone de equipo tecnológico, de apoyo a redes y programación de sistemas y software en las áreas de producción.</p> <p>F4. Cuenta con infraestructura bien diseñada con instalaciones de sistemas de riego acorde a los requerimientos del cultivo.</p> <p>F5. Maneja cultivos alternativos y acorde a la temporada del año y generan ingresos de manera permanente (diversificación).</p> <p>F6. Tiene convenio con la UAGro, para fortalecer la parte de investigación y obtener conocimientos.</p> <p>F7. Afiliación a la asociación Campo Limpio.</p>	<p>D1. Falta de planeación y organización en la estrategia de comercialización.</p> <p>D2. Los terrenos no son propios.</p> <p>D3. Falta de experiencia en los procesos de producción.</p> <p>D4. No ha identificado nuevos clientes o mercados para colocar sus productos.</p> <p>D5. Las decisiones respecto a las finanzas no son centralizadas.</p> <p>D6. Poca comunicación entre el área operativa (Viveros) con el área administrativa.</p> <p>D7. No se evalúa al personal para conocer si está calificado para continuar en el puesto.</p> <p>D8. Hace falta establecer vinculaciones comerciales y alianzas estratégicas para lograr mayor penetración de mercado.</p> <p>D9. No hay manuales de organización.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. En la zona geográfica donde se encuentra la empresa no hay competencia en inversión agrícola.</p> <p>O2. Fortalecer estudios de investigación para el manejo de los cultivos.</p> <p>O3. Capacidad de diversificar sus productos cuando el mercado lo demande.</p> <p>O4. Asesoramiento continuo a nivel gerencial.</p> <p>O5. Obtención de créditos para mejorar la infraestructura de producción.</p>	<p>A1. La comercialización de su producción forestal depende únicamente de programas de gobierno mediante la CONAFOR.</p> <p>A2. Variación de las condiciones climáticas.</p> <p>A3. Los focos de inseguridad en la sociedad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de impacto cruzado

Una vez realizado el diagnóstico FODA, el siguiente paso es elaborar una matriz derivada de la anterior, llamada matriz de impacto cruzado o MAFE, término propuesto por Fred R. David en el año 1997 (Cuadro 4). En esta matriz se desarrollan cuatro tipos de estrategias (FO, DO, FA y DA), en la cual su principal objetivo consiste en formular estrategias (Ponce, 2006).

Cuadro 2. Matriz de impacto cruzado.

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Cuenta con un organigrama con sus respectivos roles y actividades específicas de su personal.</p> <p>F2. La capacitación y asesorías especializadas son continuas y mantienen un desarrollo empresarial constante.</p> <p>F3. Dispone de equipo tecnológico, de apoyo a redes y programación de sistemas y software en las áreas de producción.</p> <p>F4. Cuenta con infraestructura bien diseñada con instalaciones de sistemas de riego acorde a los requerimientos del cultivo.</p> <p>F5. Maneja cultivos alternativos, acorde a la temporada del año y generan ingresos de manera permanente (diversificación).</p> <p>F6. Tiene convenio con la UAGro, para fortalecer la parte de investigación y obtener conocimientos.</p> <p>F7. Afiliación a la asociación Campo Limpio.</p>	<p>D1. Falta de planeación y organización en la estrategia de comercialización</p> <p>D2. Los terrenos no son propios</p> <p>D3. Falta de experiencia en los procesos de producción</p> <p>D4. No ha identificado nuevos clientes o mercados para colocar sus productos.</p> <p>D5. Las decisiones respecto a las finanzas no son centralizadas.</p> <p>D6. Poca comunicación entre el área operativa (Viveros) con el área administrativa.</p> <p>D7. No se evalúa al personal para conocer si está calificado para continuar en el puesto.</p> <p>D8. Hace falta establecer vinculaciones comerciales y alianzas estratégicas para lograr mayor penetración de mercado.</p> <p>D9. No hay manuales de organización</p>
Oportunidades	<p>1. Estrategia de expansión (F4, F5 y O3)</p> <p>2. Aumento de la producción (F6, O2)</p>	<p>1. Asesoramiento en todos los niveles, y a través de vinculaciones con Universidades. (D1, D3 y O4)</p> <p>2. Productos derivados del jitomate (D7 y O3)</p>
<p>O1. En la zona geográfica donde se encuentra la empresa no hay competencia en inversión agrícola.</p> <p>O2. Fortalecer estudios de investigación para el manejo de los cultivos.</p> <p>O3. Capacidad de diversificar sus productos cuando el mercado lo demande.</p> <p>O4. Continuo asesoramiento a nivel gerencial</p> <p>O5. Obtención de créditos para mejorar la infraestructura de producción.</p>		
Amenazas	<p>1. Diversificación de líneas de producción (F5 y A2)</p>	<p>1. Crear estrategias de comercialización para la producción forestal y centrarse en conseguir nuevos clientes para los demás productos mediante alianzas estratégicas y vínculos comerciales (D7 y A1)</p> <p>2. Tener un mayor control en la administración financiera (D4,D5 y A3)</p>
<p>A1. La comercialización de su producción forestal depende únicamente de programas de gobierno mediante la CONAFOR.</p> <p>A2. Variación de las condiciones climáticas.</p> <p>A3. Los focos de inseguridad en la sociedad.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

En otra definición de la matriz de impacto cruzado como herramienta para la generación de estrategias, tal como sostienen (Trejo, Trejo, y Zúñiga, 2016), la matriz MAFE derivada de la matriz FODA permite garantizar la utilización de las fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades, así como la disminución del impacto de las amenazas, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas mediante las acciones de carácter defensivo y con el mejoramiento de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Por lo tanto, con base en el diagnóstico FODA realizado en la empresa Vivero Agroforestal Rubí y en la matriz de impacto cruzado, a continuación, se describen las estrategias formuladas en la matriz MAFE. De esta forma, no sólo se determina la problemática central de la organización, sino que se da la pauta para la creación de estrategias atendiendo otras áreas de oportunidad.

Estrategias enfocadas al FODA

En el Cuadro 3, se presentan estrategias resultantes del diagnóstico FODA, con el fin de atender áreas de oportunidad que no han sido revisadas dentro de la empresa.

Cuadro 3. Estrategias enfocadas al FODA.

Estrategia	Justificación
Estrategia de expansión (FO)	Debido a la capacidad de diversificación de productos y a la adecuada infraestructura, la empresa estará en posibilidad de expansión. Por lo tanto, se podrán satisfacer las necesidades y demandas del mercado.
Aumento en la producción (FO)	La empresa al tener convenio con la Universidad Autónoma de Guerrero en materia de investigación para la obtención de conocimientos, se sugiere utilizar los estudios realizados para fortalecer el manejo de los cultivos, y de esta forma encontrar nuevas maneras de aumentar y hacer más eficiente la producción.
Asesoramiento en todos los niveles, y a través de vinculaciones con Universidades.	Continuar con el asesoramiento en todos los niveles, no sólo a nivel gerencial.
(DO)	Se mejorará en la capacitación al contar con un adecuado asesoramiento y así contribuir de forma efectiva al proceso de producción. Asimismo, debido a las vinculaciones con universidades permitirán el reforzamiento en las áreas productivas y administrativas.
Productos derivados del jitomate	Crear productos con valor agregado del jitomate y chile, con el fin de establecer alianzas estratégicas con empresas que ayuden a la elaboración de los subproductos.
(DO)	
Diversificación de líneas de producción. (FA)	Aprovechando las condiciones de la zona geográfica, la organización tiene la oportunidad de ampliar su portfolio de productos.
Desarrollar estrategias de comercialización para la producción forestal, y centrarse en buscar nuevos clientes para los demás productos mediante alianzas estratégicas y vínculos comerciales.	Se sugiere establecer alianzas con empresas similares con el objetivo de compartir recursos (tecnológicos, humanos). Por otro lado, centrar sus esfuerzos en fortalecer relaciones con sus clientes y crear vínculos.
(DA)	
Un mayor control en la administración financiera. (DA)	Debido a una incipiente comunicación entre las áreas administrativas las decisiones sobre las finanzas no son centralizadas. Por lo tanto, se sugiere asignar a una persona el manejo de las finanzas, reportando continuamente al director general. Asimismo, resulta necesario manejar correctamente las entradas y salidas del recurso económico.

Fuente: Elaboración propia.

Para dar cumplimiento al primer objetivo se realizó una serie de preguntas al personal administrativo de la organización, así como al personal del área de comercialización, supervisión general y director general con el fin de contar con diversas perspectivas acerca de la situación presente de la empresa.

Por lo tanto, a través del diagnóstico FODA se determinó la situación actual por medio de la recolección de información mediante entrevistas, *focus group*, observación y revisión de documentos. Se dedujo que la empresa necesitaba mejorar su estrategia de comercialización, para que la organización permanezca competitiva.

Asimismo, se sugieren otras estrategias que la empresa Vivero Agroforestal Rubí puede implementar para mitigar los efectos de las debilidades y amenazas que tienen haciendo uso de las fortalezas y oportunidades de la organización.

4.2. Fase II: Acciones ambientales de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo del presente proyecto, se dividió en dos etapas: La primera se obtuvo identificando las actividades ambientales que maneja la empresa Vivero Agroforestal Rubí, utilizando algunas estrategias de la investigación cualitativa como: *focus group*, entrevistas y observación. En la segunda etapa se realizó una estancia profesional en una organización foránea.

4.2.1 Etapa I: Actividades ambientales de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

Con relación al aspecto ambiental la organización Vivero Agroforestal Rubí, maneja dos vertientes:

Primeramente, cuando hay corte de fruto se genera desperdicio orgánico por lo tanto la primera acción que implementaron fue depositarla en un tiradero que se encuentra en la comunidad de Zumpango. Esta actividad generaba gastos innecesarios puesto que necesitaban de dos personas para cargar la camioneta del desperdicio, con ello se pierde tiempo de trabajo activo del personal, además se pagaba cuota de cien pesos para entrar a la zona del tiradero y gastos de gasolina.

Por lo cual la organización decidió disponer del desperdicio orgánico de la siguiente manera:

- Elaborando composta
- Regalando a un vecino productor el material orgánico para que fabrique sus propias compostas.

Asimismo, la empresa cuenta con una afiliación con la asociación civil Campo Limpio (AMOCALÍ), la cual protege al medio ambiente por medio de la correcta disposición de los envases vacíos de agroquímicos y afines. Los plásticos los separan y los colocan en un centro de acopio que tienen establecido en el vivero, a través de la afiliación esta organización dispone de los envases plásticos.

(Amocalí) A.C.- Campo Limpio es una asociación civil que representa a más de 250 empresas de agroquímicos y afines, agrupando a fabricantes, formuladoras y distribuidoras, empaques agrícolas, controladores de plagas, agroindustrias, pistas de Aero fumigación, transportistas, asociaciones de agricultores y ganaderos, etc.

Algunos ejemplos de empresas adheridas al plan de manejo son las siguientes:

- Agri Center
- AgroBordes
- El Puma Agrosoluciones
- Bayer
- ProAgro

Actualmente, la organización Vivero Agroforestal Rubí se encuentra en proceso de renovar su afiliación del plan de manejo de envases vacíos de productos agroquímicos, validado por la SEMARNAT.

Por otra parte, de acuerdo con la opinión de expertos manifiestan que es necesario contar con ahorro de energía eléctrica, debido a que se requiere de una gran cantidad para la producción y mantenimiento de los módulos. Asimismo, para las otras líneas de productos que maneja la empresa incluyendo las oficinas.

A través de entrevistas realizadas al supervisor general, señaló que la empresa no cuenta con certificaciones o capacitaciones sobre normatividad que orienten el uso adecuado de productos agroquímicos. De la misma forma, no poseen certificaciones en normas ambientales.

4.2.2 Etapa II: Actividades ambientales de la empresa Legumbrera San Luis.

Con relación al aspecto ambiental, la organización Legumbrera San Luis desde 1996 utiliza como mecanismo de ahorro de agua, el riego por goteo. De acuerdo con la opinión de expertos, al emplear el riego por goteo se usa menos agua, aproximadamente por cada cien litros de agua, solo emplean el 40% y ahorran un 60%.

También, conforme a lo estipulado en el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) en relación con los productos agroquímicos, la empresa lleva a cabo un eficiente uso de los agroquímicos utilizados, autorizados por las autoridades competentes.

Asimismo, esta organización se encuentra en un programa en el cual se encargan de recolectar los envases de agroquímicos usados. De acuerdo con la opinión de expertos, mencionan que en este programa cada compañía debe recoger sus propios productos, por ejemplo, la empresa Bayer recoge sus botellas de agroquímicos que la Legumbrera utilizó. En este arreglo, todos deben estar de acuerdo, tanto la compañía que vende, como el productor. Señalan, que al inicio del acuerdo la empresa Bayer enviaba sus bolsas para que la Legumbrera recolectara las botellas, sin embargo, actualmente quien coloca las bolsas es la misma Legumbrera.

Análisis comparativo de aspectos sustentables en ambas organizaciones

En el Cuadro 4, se expone el análisis comparativo de aspectos sustentables de la empresa Vivero Agroforestal Rubí y la organización Legumbrera San Luis.

Cuadro 4. Análisis comparativo de aspectos sustentables en ambas organizaciones.

Acciones ambientales en Vivero Agroforestal Rubí	Acciones ambientales en Legumbrera San Luis
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboran composta a través del desperdicio orgánico que generan en las cosechas. • Cuentan con una afiliación en la empresa Campo Limpio, quien dispone de los envases agroquímicos. • Emplean extractores de aire que renueva el aire, regula la temperatura y extrae la humedad. Evita enfermedades. • Utilizan productos agroquímicos aprobados por la SENASICA. • Cuentan con el sistema de riego por goteo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de compostas. • El material de la cosecha se desecha por cuestiones de sanidad previniendo enfermedades de cultivo. • Disponen de los envases de agroquímicos a través de un acuerdo entre productor y empresa proveedora de agroquímicos. • Utilizan productos agroquímicos autorizados por la SENASICA. • Utiliza métodos para medir las sustancias agroquímicas que se necesitan en la producción • Cuentan con ahorro de energía eléctrica, utilizando solamente en áreas designadas como oficinas y empaque. Asimismo, en el campo no se cuenta con energía eléctrica. Por lo tanto, se opera con bombas que trabajan con diesel. • Tienen un ahorro de agua a través del sistema riego por goteo, en la cual ahorran hasta un 60% de agua en la producción. • Utilizan la ayuda de abejas para la polinización.
Aspectos sociales en Vivero Agroforestal Rubí	Aspectos sociales en Legumbrera San Luis
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda empleo a personas locales. • Capacita a sus trabajadores. • Tiene convenios con Universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda empleo a personas locales. • Capacitación constante. • Los estudiantes de nivel superior que realizan sus prácticas, tienen la oportunidad de ser contratados por la empresa, siempre y cuando cuenten con las competencias necesarias.
Aspectos económicos en Vivero Agroforestal Rubí	Aspectos económicos en Legumbrera San Luis
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja tres procesos de comercialización. • Cuentan con apoyo de programas de Gobierno. • Utilizan métodos de cobro poco prácticos. • Fue constituida en el año 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejan cuatro procesos de comercialización, lo que posibilita un mayor margen de rentabilidad. • Cuentan con equipo que hace más eficiente los procesos de traslado del melón, desde la cosecha hasta el empaque. • Emplean métodos de cobro como efectivo para ventas locales, transferencia electrónica y depósitos en ventanilla bancaria para el resto. • Fue constituida en el año 1983.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior se muestra que la empresa Legumbrera San Luis, al ser una organización con mayor experiencia (35 años) y de acuerdo con los criterios de la Secretaría de Economía se considera una organización grande, por lo mismo, aplica un mayor número de acciones ambientales, sociales y económicas. Sin embargo, las similitudes en ambas organizaciones resaltan en los tres pilares de la sustentabilidad. Por ejemplo, estas dos organizaciones llevan a cabo compostas para abonar la tierra, no obstante, Vivero Rubí la elabora y Legumbrera San Luis la importa de Estados Unidos, ya que el material orgánico la desecha por razones de sanidad evitando enfermedades en los cultivos. También, al término de las cosechas quien se encarga de recoger todo el material como plástico y mangueras, entre otros, es una empresa recicladora ubicada en el estado de Guanajuato, pero que han trabajado por años en el estado de Michoacán. Asimismo, recogen los envases de productos agroquímicos a través de un acuerdo con organizaciones proveedoras de esos productos. . También, utilizan sustancias agroquímicas aprobadas por la SENASICA.

Si bien, Vivero Agroforestal Rubí trabaja con extractores de aire para renovar el aire y extraer la humedad dentro de los invernaderos, Legumbrera San Luis utiliza métodos para medir las sustancias agroquímicas necesarias para los cultivos. Además, mediante el riego por goteo se genera un ahorro de un 60% de agua, y la energía eléctrica solamente se ocupa en áreas designadas como oficinas y empaque, ya que en el campo las bombas operan con diésel. Adicionalmente, Legumbrera San Luis hace más eficiente la polinización de las plantas a través de la ayuda de abejas.

Por otro lado, en el aspecto social, ambas organizaciones proveen empleo a personas locales, así como brindan capacitaciones constantes para un mejor desarrollo en sus habilidades. También, cuentan con convenios con universidades en las que los estudiantes tienen la oportunidad de ser contratados.

En el aspecto económico, existe una gran diferencia entre las dos empresas debido a que Vivero Agroforestal Rubí maneja tres procesos de comercialización, mientras que Legumbrera San Luis utiliza cuatro procesos para comercializar sus productos. Lo que le genera un mayor margen de rentabilidad. Asimismo, emplea métodos de cobro más eficientes.

En otro orden de ideas, La Legumbrera San Luis emplea procesos tecnificados para el manejo del melón, desde el momento en que es cosechado hasta su empaque. Además, utiliza métodos de cobro electrónicos como transferencia electrónica o depósito en ventanilla bancaria, los cuales son más seguros y ágiles, así como reducen tiempos, recursos y peligros. En cambio, en Vivero Rubí se limita a pago en efectivo. En esta situación pone en riesgo el recurso económico y la integridad del personal de cobranza al trasladar efectivo.

4.3 Fase III. Cadena agroalimentaria de comercialización del jitomate *saladette*.

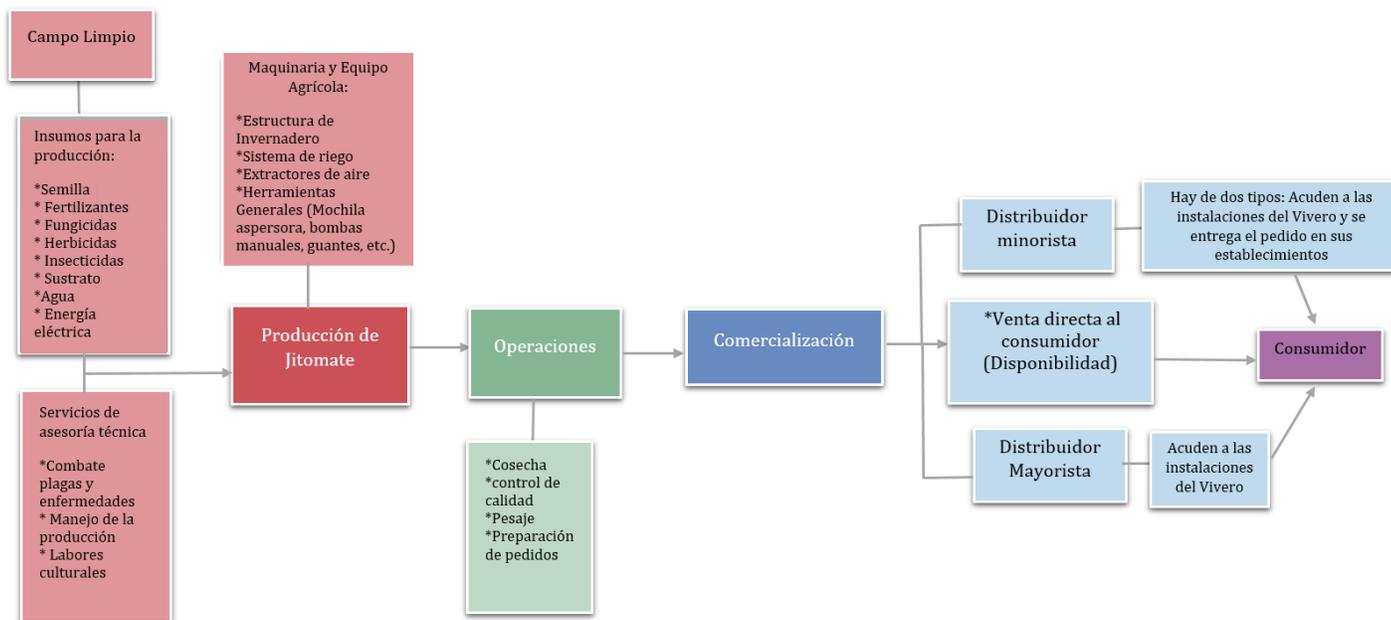


Figura 3. Cadena Agroalimentaria de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

Fuente: Elaboración propia.

La cadena agroalimentaria de comercialización del jitomate *saladette* comienza con la etapa de producción del jitomate, en la cual se necesita la intervención de agricultores, obreros, así como de insumos para la obtención del producto. Asimismo, se ocupan los servicios de asesoría técnica que vigilan el manejo productivo, incluyendo el combate de plagas y enfermedades. También, emplean el servicio de la asociación Campo Limpio, de esta manera disponen de forma efectiva los envases plásticos de agroquímicos. Del mismo modo, utilizan maquinaria y equipo agrícola para la elaboración.

Como segundo eslabón de la cadena se tiene a operaciones, donde los responsables del control de calidad se encargan de revisar los atributos del jitomate y supervisar. Por otro lado, el pesaje de cajas y preparación de pedidos es y realizado por obreros y supervisado por la responsable de producción.

El tercer eslabón es la comercialización, donde el producto es transportado por la vía terrestre a través de tres canales de comercialización: venta directa (solo cuando existe disponibilidad del jitomate), minorista y mayorista. El proceso de entrega del producto por canal es diferente, los cuales se pueden encontrar en Anexos (1 y 2).

4.4 Fase IV. Desarrollo de la estrategia de comercialización para el jitomate *saladette*

Por otro lado, para alcanzar el cuarto objetivo del proyecto se divide en dos etapas, las cuales se alcanzaron a través de dos estancias profesionales. La primera en la organización Vivero Agroforestal Rubí y la segunda en la empresa Legumbrera San Luis.

Proceso de comercialización de la empresa

4.4.1 Etapa I: Proceso de comercialización de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

La estrategia de comercialización de la empresa Vivero Agroforestal Rubí está compuesta por una cobertura de mercado selectiva debido que abarcan diversos establecimientos en diferentes sitios del municipio de Chilpancingo, cuentan una fuerza de ventas asignada para cada segmento de mercado; sin embargo, no se cuenta con una cartera exclusiva para cada vendedor, por lo tanto se sugiere mejorar la organización mediante un proceso de comunicación eficaz entre el área de comercialización. Para lograrlo, se recomienda través de una reunión semanal donde se actualice la información referente a la lista de clientes de cada vendedor.

El proceso de comercialización que realiza la empresa Vivero Agroforestal Rubí inicia desde la prospección de clientes y finaliza con su satisfacción.

En las entregas del producto surgen diversas situaciones tales como, la verificación por parte del cliente que todo se encuentre en completo orden, siendo así, prosigue al peso y revisión de las cajas de jitomate, una vez verificado lo anterior el cliente solicita a la empresa que complete el pedido, por lo tanto, el proceso no termina con la entrega del pedido, sino una vez que el cliente quede satisfecho y no haya queja alguna.

En la empresa Vivero Agroforestal Rubí se pueden distinguir tres tipos de procesos de comercialización, el primero es para los clientes minoristas, el segundo para mayoristas y el tercero venta directa al consumidor.

Hay dos tipos de minoristas, los que facturan y los que no facturan, por lo tanto, el proceso en la forma de cobro es diferente, puesto que los clientes minoristas que no facturan, el cobro es al momento de entregar el producto. Y quienes facturan se les da cierto tiempo para pago diferido.

En ambos procesos para minoristas la entrega del pedido se lleva a cabo en el establecimiento de los clientes.

Por otro lado, la entrega de pedido en el proceso de comercialización para clientes mayoristas se realiza en las instalaciones del Vivero, por lo tanto el personal tiene que acudir personalmente a recibir el pago en efectivo.

Áreas de oportunidad en el proceso de comercialización

De acuerdo con las entrevistas realizadas al personal del área de comercialización, al supervisor general del vivero y mediante la observación se detecta una oportunidad de mejoría en el proceso de cobro a los clientes.

En el análisis de ambos procesos se detecta que la forma de cobro resulta poco práctica ya que se recibe dinero en efectivo cuando actualmente se utilizan otros medios más ágiles y seguros, como depósitos en ventanilla bancaria y transferencia electrónica. También, la manera en la que cobran es insegura porque en la actualidad traer consigo grandes cantidades de dinero en efectivo es peligroso, puesto que no sólo se pone en riesgo la pérdida del recurso económico, sino la integridad de la persona que lo transporta.

Proceso de comercialización actual para minoristas

El área de comercialización realiza llamadas a los clientes para conocer si desean producto, si el cliente lo necesita hace el pedido correspondiente, después la responsable de producción notifica la cantidad de cajas disponibles para vender, una vez confirmado el número de cajas se contabilizan y se cargan al transporte, en la oficina se elabora las notas de venta para después ser entregadas al cliente.

El pedido se entrega en el establecimiento del cliente, un chofer y un cargador asisten a la entrega del producto, personal del área de comercialización acude al establecimiento para entregar las notas de venta, el minorista las revisa y las firma.

En caso de que sea un minorista al que se le facture, se acuerda el día de envío de facturas.

Si el cliente no factura, solamente se entrega el producto y se paga.

En la oficina, el personal del área de comercialización elabora un resumen de ventas firmado por quien lo elabora y por el responsable del área financiera, asimismo, se entrega al área de dirección general junto con el pago en efectivo. Finalmente, se cotejan los resúmenes de venta con la parte técnica.

El proceso de comercialización actual a minoristas se puede visualizar en (Anexo 1).

Proceso de comercialización actual para mayoristas

Una vez que se terminó de vender a los minoristas, las cajas que quedan disponibles se ofrecen a los mayoristas con el objetivo de que no quede producto. El área de comercialización avisa a los mayoristas sobre el producto disponible, por lo que acuden al vivero a revisar el producto y con base a lo que ven negocian el precio con el personal de comercialización.

Una vez acordado el precio se carga el pedido al transporte del mayorista, al terminar de cargar las cajas se realiza el pago en efectivo. El personal de comercialización entrega notas de venta al mayorista.

En la oficina, se realiza un resumen de ventas el cual es firmado por quien elabora lo elabora y por el responsable del área financiera, asimismo, se entrega al área de dirección general junto con el pago en efectivo. Finalmente, se cotejan los resúmenes de venta con la parte técnica. El proceso de comercialización actual a mayoristas en (Anexo 2).

4.4.2 Etapa II: Proceso de comercialización de la empresa Legumbrera San Luis.

En la empresa Legumbrera San Luis, se puede identificar cuatro procesos de comercialización. Dentro del territorio nacional se distinguen dos procesos, el primero vende a cadenas de supermercados y centrales de abasto en diversas ciudades del país. Y segundo, vende a granel a minoristas, para la organización granel significa un producto de menor calidad en comparación con los que envía a supermercados en otras ciudades. Cuando es momento de seleccionar los melones para los pedidos, se dejan de lado los de menor calidad para vender localmente, y a ciudades aledañas. Por otra parte, la organización cuenta con una alianza estratégica con la empresa Shipley Sales, ubicada en Nogales, Arizona.

El cuarto proceso de comercialización lo lleva a cabo a través de la exportación, donde exporta melón blanco a Hong Kong, Japón y a Estados Unidos.

El melón chino es exclusivo para la venta nacional y el melón blanco para la exportación, debido a las características de la cáscara en ambos productos, en el caso del melón chino las autoridades sanitarias no admiten este producto, puesto que argumentan que las bacterias se ocultan en los poros de la cáscara, a pesar de que cumple con los estándares de calidad. Sin embargo, solo aceptan la entrada al melón blanco ya que su exterior es liso y sin probabilidad de que alguna bacteria permanezca.

La organización está certificada por Scientific Certification Systems, Inc. es una empresa certificadora internacional dedicada a auditoría, certificación, pruebas y desarrollo de estándares ambientales, sostenibilidad y calidad en los alimentos. Asociada con empresas, agencias gubernamentales y partes interesadas del mundo, con el fin de promover prácticas, políticas y procesos de desarrollo sostenible (Scientific Certification Systems, s.f.). De esta manera, les permite poder exportar el melón a Estados Unidos de América, a Hong Kong, y Japón. Mientras que para comercializar dentro del territorio mexicano las autoridades sanitarias no les exigen contar con alguna certificación, solamente cumplir con los estándares de calidad. Además, de que el melón blanco tiene más vida en anaquel que el melón chino.

Para la Legumbreira San Luis, sus procesos de comercialización inician desde la producción del producto hasta la entrega de este. También, para la empresa es muy importante la calidad en cada uno de sus procesos. En cuestión de empaques, cuando se comercializa a la venta nacional, el melón chino es empacado en cajas de madera con volumen de aproximadamente 24 a 27 melones por caja. Por otro lado, para la exportación de melón blanco se empaca en cajas de cartón, donde existen diferentes volúmenes, hay cajas con 4, 6 y 8 melones blancos.

La flota de transporte con el que cuenta la empresa es un 25% interno, y 75% se contrata, a través de operadores independientes. Para desplazar el producto a supermercados utiliza tráileres refrigerados, y cuando exportan a USA, Hong Kong y Japón, emplean contenedores de 48 a 53 pies de largo, los cuales contienen un termo que trabaja con generador en el cuarto, y el mismo contenedor trae consigo motor eléctrico que una vez arriba en el barco lo enchufan y enfría para mantener en buen estado al producto.

Cuando se exporta melón blanco, los tráileres se desplazan hasta llegar al Puerto de Lázaro Cárdenas, después, se embarca y viaja a su destino, por ejemplo, si el país es Hong Kong o Japón, tarda en llegar entre 22 a 28 días.

Por otro lado, la empresa cuenta con sistemas en el cual aplican fertilizante a la planta con mayor precisión, por lo que se tiene un ahorro de sustancias agroquímicas. Sin embargo, de acuerdo con la opinión de expertos, señalan que la experiencia del agricultor es quien determina la cantidad de sustancias a aplicar a la producción, no discrepan de la ayuda que tienen los sistemas, pero consideran que retroceden el proceso, no hay como la experiencia de la persona. Debido a que no existe un ciclo fijo de producción, hay variaciones por diversos factores como clima, crecimiento de la planta, variaciones en los fertilizantes. Por lo que a través del ciclo se emplea lo necesario. Como ejemplo a lo anterior, un productor aficionado a los aparatos electrónicos sembró hortalizas, por ello para agregar fertilizante utilizaba los sistemas; sin embargo, su planta estaba raquítica y muy pobre, aunque el agricultor confiaba en los análisis que marcaban sus sistemas, la planta no crecía lo que debería y al final de la producción cosechó solamente 10 toneladas. A pesar de los esfuerzos por parte de los expertos de la Legumbrera aconsejaron al productor que no usara el software al 100%, y que aplicara las sustancias con base a lo que necesita la planta para crecer como debe.

Por lo tanto, la organización considera en utilizar la experiencia del agricultor como medio para el control y producción de hortalizas, debido a que los rendimientos no son siempre los mismos si usan un software. El proceso de producción y comercialización se encuentra en (Anexo 3)

Análisis comparativo de los procesos de comercialización en ambas organizaciones.

En el Cuadro 5, se manifiesta el análisis comparativo de los procesos de comercialización de la empresa Vivero Agroforestal Rubí y de la organización Legumbrera San Luis.

Cuadro 5. Análisis comparativo de procesos de comercialización en ambas organizaciones.

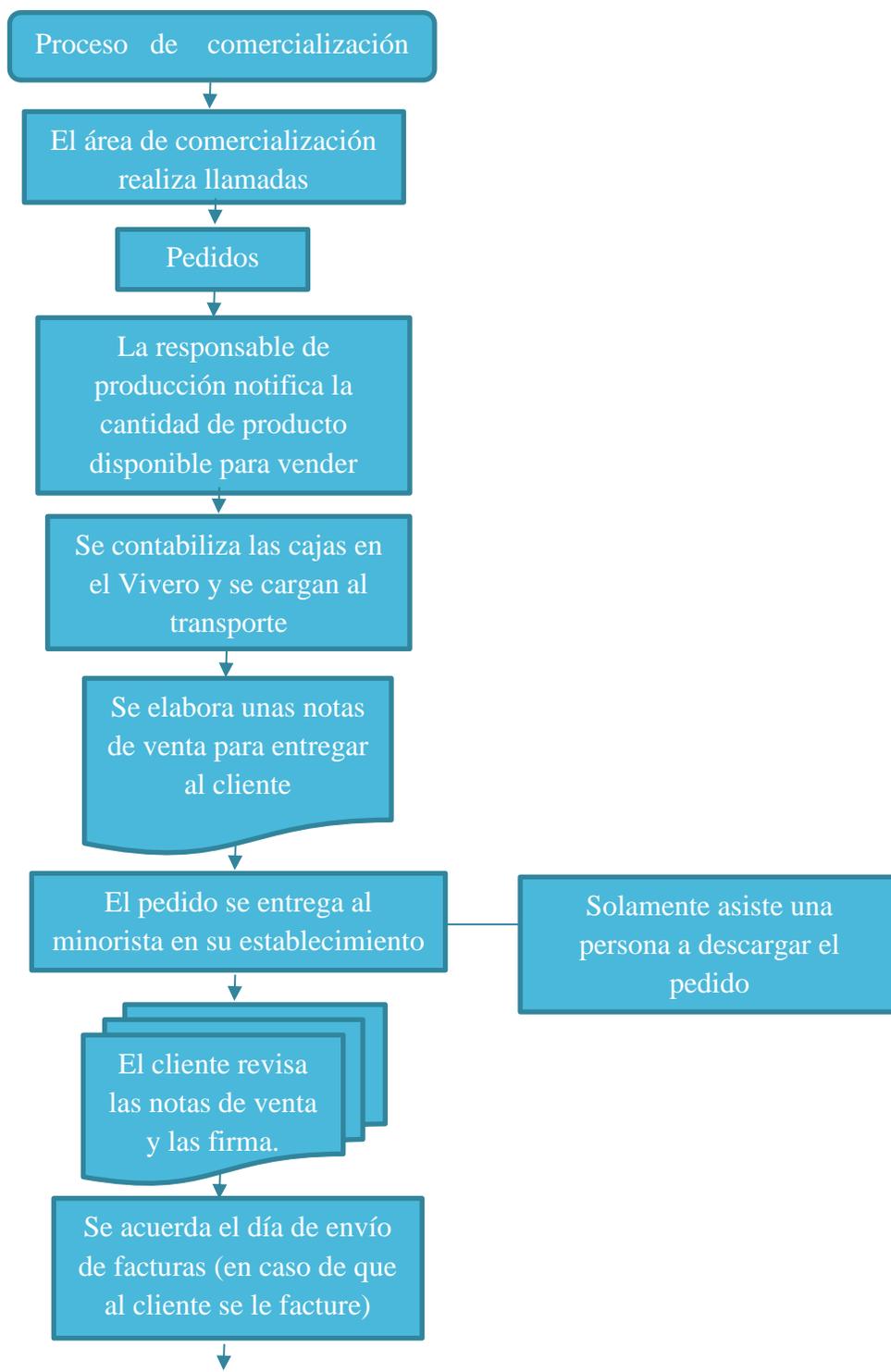
Procesos de comercialización de Vivero Agroforestal Rubí	Procesos de comercialización de Legumbrera San Luis.
<p>La empresa maneja tres procesos de comercialización: Mayoristas, Minoristas y venta directa (cuando hay disponibilidad)</p> <p>Durante la cosecha, los jornaleros colocan el jitomate en cubetas. Las cubetas son trasladadas a una mesa seleccionadora, donde son seleccionados por calidades para los pedidos. Después, los jitomates los sitúan en cajas de madera, donde son pesadas y posteriormente cargadas a la camioneta para ser llevadas al destino.</p> <p>Para trasladar el producto a los minoristas lo realizan a través de vehículos de la empresa Vivero Rubí y los mayoristas lo hacen en su propio transporte.</p> <p>El método de cobro que utilizan es en efectivo.</p>	<p>Manejan cuatro procesos de comercialización: Minoristas, supermercados, centrales de abasto y exportación.</p> <p>Durante la cosecha, los jornaleros colocan los melones en canastas de fierro. Al terminar, las canastas son cargadas en camionetas donde son trasladadas al área de empaque. Después, acomodan los melones en una banda eléctrica que los desplaza al lavado. Posteriormente, seleccionan los melones por calidades, luego son llevados al agua helada y al agua clorada con el fin de eliminar bacterias. En seguida, son llevados a una segunda mesa de empaque donde les colocan una calcomanía, más tarde depositan los melones en cajas que serán trasladadas mediante tráileres refrigerados para ser llevados al destino.</p> <p>Para desplazar el producto a minoristas utilizan camionetas; para los supermercados y centrales de abasto usan tráileres refrigerados; para la exportación manejan tráileres refrigerados para llevarlos al puerto de Lázaro Cárdenas donde embarcan, el producto es trasladado por vía marítima para llegar a su destino.</p> <p>Los métodos de cobro que manejan son a través de efectivo para ventas locales, transferencia electrónica y depósito en ventanilla bancaria.</p>

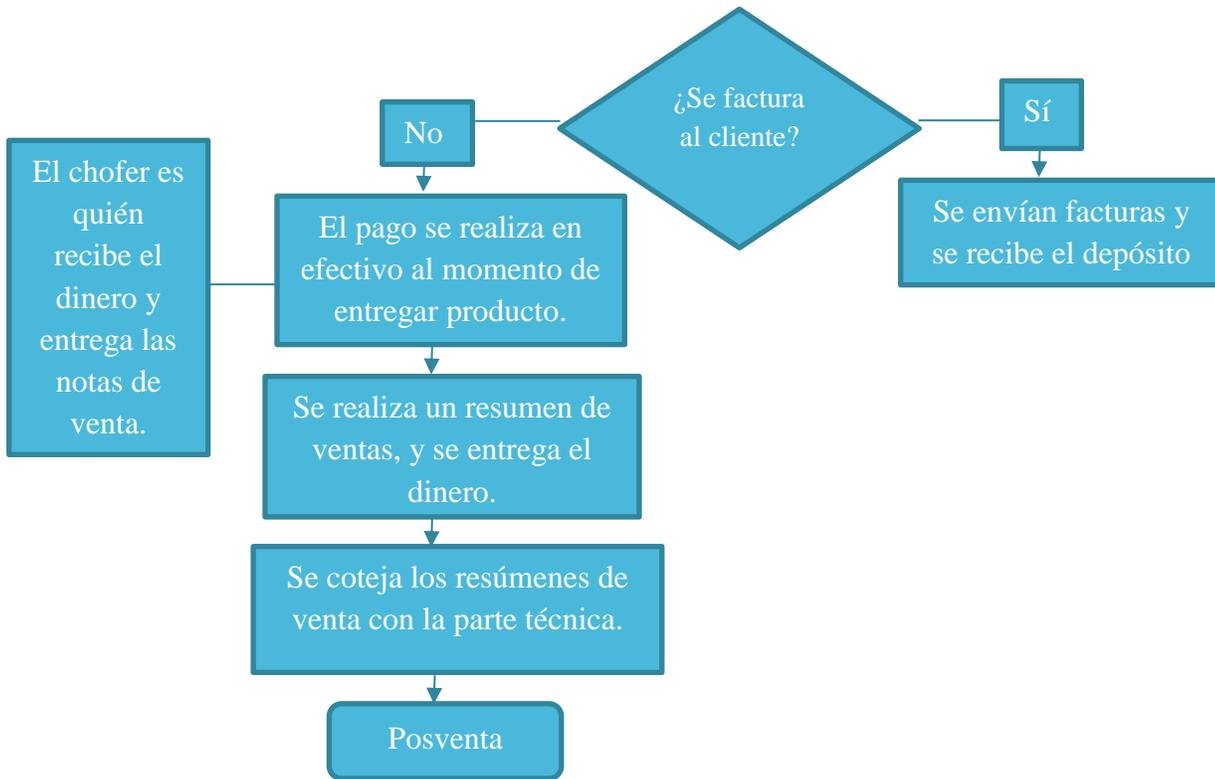
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro 5, se observa que la estrategia de comercialización de la organización Vivero Agroforestal Rubí es más corta, ya que comprende tres procesos para comercializar el jitomate *saladette*. Además, los métodos para trasladar el producto desde la cosecha hasta el transporte son más simples, con poco equipo para desplazarlo y con manipulación. Por otro lado, la Legumbreira San Luis cuenta con más infraestructura para mover el melón sin mucha intervención del personal. Los melones al ser cosechados son colocados en bandas transportadoras que los mueven al área de lavado, después son seleccionados conforme a los pedidos. Posteriormente, son puestos en la banda que los traslada al área de agua fría y agua clorada con el propósito de eliminar bacterias. Luego, pasan a una mesa donde les ponen una calcomanía, posteriormente, para ser llevados por la banda al área de empaque donde depositan los melones en cajas que serán desplazados a su destino a través de tráileres refrigerados.

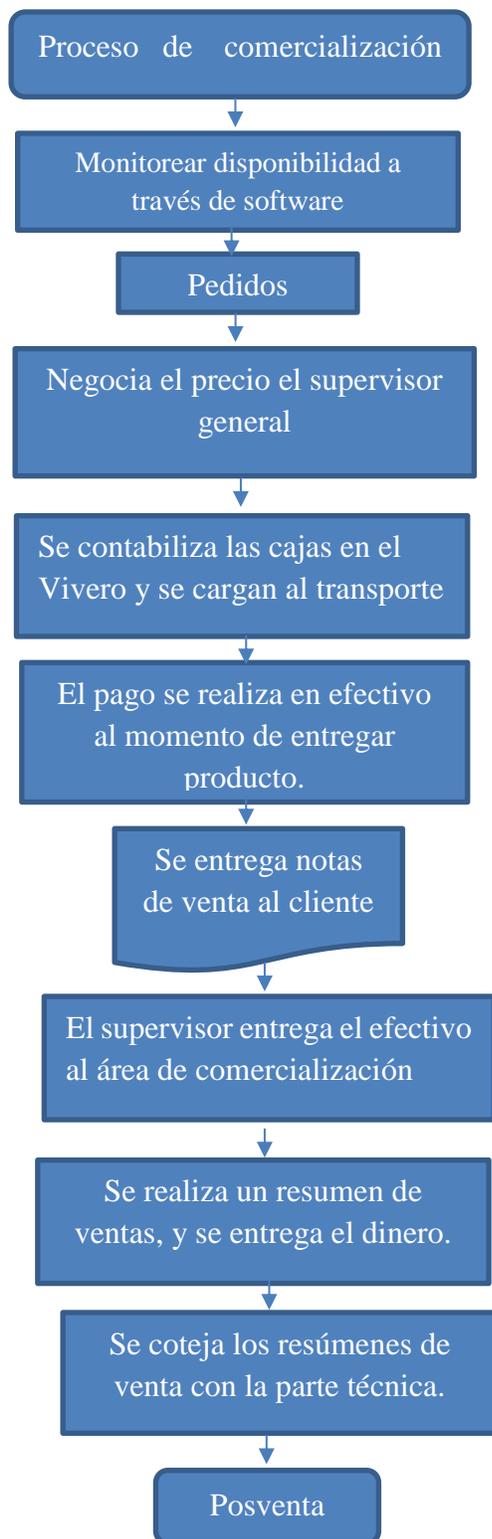
Por lo tanto, conforme al análisis comparativo entre los procesos de comercialización de ambas empresas, se toman elementos que reforzara a elaborar las mejoras para las estrategias de comercialización de minoristas y mayoristas. Así como, para el método de pago. A continuación, se muestran las propuestas de mejora de los tres procesos en forma de flujogramas.

Propuesta de mejora en el proceso de comercialización para minoristas de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

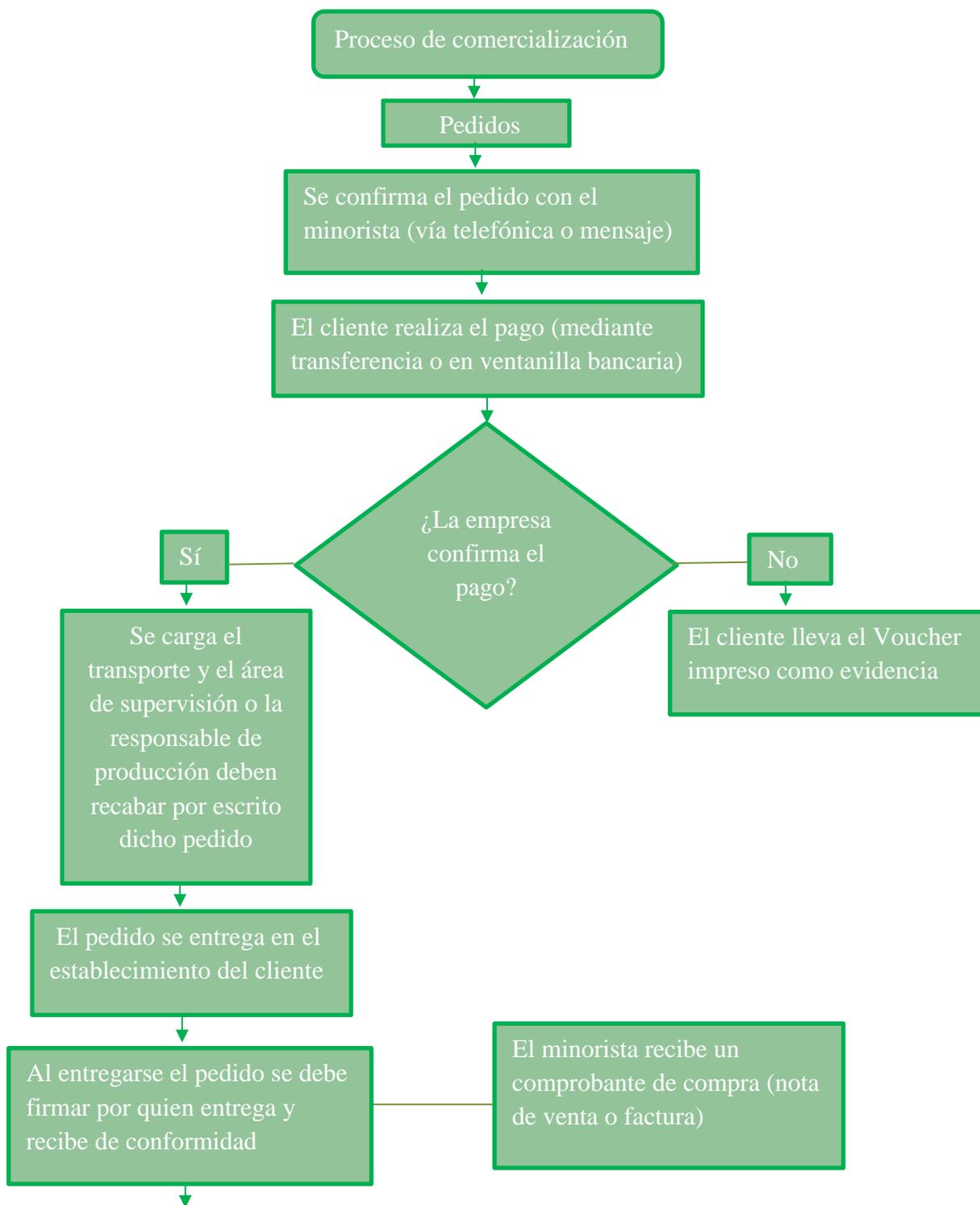




Propuesta de mejora en el proceso de comercialización para mayoristas de la organización Vivero Agroforestal Rubí.



Propuesta del proceso de cobro a minoristas de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.



El área de contabilidad y finanzas emite un CFDI que deberá asentar en sus registros contables previamente cotejados con pedido y depósito

Fin

Legumbreira San Luis S.P.R. de R.I.

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de melón chino, melón blanco y sandías. Ubicada en el estado de Michoacán.

La organización cuenta con 35 años operando en la región de Tierra Caliente. Su mercado se clasifica en local, nacional e internacional. Contando aproximadamente con 5000 Ha para la producción agrícola, donde producen 28 t/ha en melones y con relación a la sandía se obtiene 45 t/ha.



Discusión

Dentro de este apartado se presenta la discusión de los resultados obtenidos en las diferentes fases de la investigación.

El presente estudio tuvo como propósito desarrollar una propuesta de mejora en la estrategia de comercialización de la empresa Vivero Agroforestal Rubí, ubicada en el Municipio de Chilpancingo de los Bravo, estado de Guerrero.

A continuación se discuten los principales hallazgos, aportados por el diagnóstico FODA, así como a la información obtenida en la primer y segunda estancia profesional, realizada en la organización Vivero Agroforestal Rubí y Legumbrera San Luis, respectivamente.

Por medio del Diagnóstico FODA permitió identificar las necesidades y áreas de oportunidad en la empresa Vivero Rubí, tales como, mejorar la estrategia de comercialización, diversificación en líneas de producción, estrategia de expansión, entre otras. Ya que como establece Ponce (2006), esta herramienta proporciona una perspectiva general de la situación estratégica de cualquier organización, otorgándole una ventaja por sobre las otras herramientas, porque la describe como una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención para resolver problemáticas dentro de las empresas.

Posteriormente, se realizó una matriz de impacto cruzado derivada del diagnóstico FODA, en la cual se generaron estrategias para atender áreas de oportunidad dentro de la empresa, por ejemplo estrategia de expansión y diversificación en líneas de producción. Esto se apoya en Ponce (2006), considera a la matriz de impacto cruzado como una vía para formular estrategias. Una idea similar puede encontrarse en (Trejo et al., 2016) la matriz MAFE permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

Por otro lado, los resultados encontrados al realizar la matriz comparativa de las actividades sustentables entre ambas organizaciones, Vivero Agroforestal Rubí y Legumbrera San Luis, muestran diferencias entre el aspecto ambiental y económico, mientras que en el aspecto social cuentan con elementos similares.

Dentro del rubro ambiental, la empresa Legumbreira San Luis, evidencia una reducción de costos al utilizar el sistema de riego por goteo produciendo un impacto positivo en el suministro de agua, ahorrando un 60 % del recurso en la producción. Además, se produce un ahorro de energía eléctrica al utilizar solamente en áreas designadas como oficinas y centro de empaque. Aquí se comprueba lo mencionado por Sánchez (2009), el concepto de comercialización significa que una organización utiliza de forma eficiente sus recursos para satisfacer a sus clientes y a la obtención de utilidades. Por tanto, al emplear eficientemente los recursos contando con reducción de costos, es una de las formas en cómo se tendrá una buena comercialización.

También, con base en la experiencia adquirida en la segunda estancia profesional, se encontró que al emplear productos agroquímicos permitidos por las autoridades sanitarias, aseguran un daño mínimo al entorno. Asimismo, se presenta la utilidad que es contar con certificaciones internacionales, tal como con Scientific Certification Systems, de esta forma le permite exportar sus productos a los siguientes países: Estados Unidos de América, Hong Kong y Japón, entre otros.

En el aspecto económico, se notó diferencias en los procesos de comercialización, ya que la empresa vivero Rubí maneja dos procesos, mientras que legumbreira San Luis utiliza cuatro procesos para hacer llegar su producto al consumidor. Por otra parte, se detectó en legumbreira San Luis hace más eficiente el traslado del producto desde la cosecha al empaque, utilizando medios como rampas y bandas transportadoras. Asimismo, se emplean métodos de cobro más prácticos, seguros y eficientes, como el depósito en ventanilla bancaria o transferencia electrónica. Por consiguiente, se verifica lo señalado por Figueroa (2009), no debe pasar un día sin que se haya hecho mejoras en algún lugar de la compañía. De tal manera, aplicar una mejora continua en aspectos de la comercialización desde el traslado hasta el cobro del producto, debe considerarse en toda estrategia de mejora.

Por otra parte, el análisis expuesto en la matriz comparativa de los procesos de comercialización permitió cotejar la información de ambas organizaciones, de esta forma, se toma elementos del proceso que maneja la empresa Legumbreira San Luis, donde permita mejorar la estrategia de vivero Rubí. Dentro de este análisis se presentó, de acuerdo con la experiencia en la empresa Legumbreira San Luis, señala que entre más canales de comercialización se cuenten, se tiene una mayor rentabilidad. Tal como afirma Velásquez (2012), la importancia de los canales radica en el beneficio que se brinda a los consumidores en cuanto al ahorro y tiempo, satisfaciendo las necesidades mediante un producto o servicio. Por ello, se subraya la magnitud de contar con diversos canales de comercialización, donde no sólo a la empresa le conceda la posibilidad de incursionar en nuevos mercados, sino que a los consumidores se les facilite disponer del producto o servicio.

También, se resalta la importancia de la tecnología basada en rampas y bandas transportadoras para el traslado interno de los productos desde la cosecha hasta el empaque, resulta eficiente ya que disminuye tiempo en el desplazamiento y en mano de obra. Adicionalmente, al contar con métodos de cobro más ágiles y seguros como depósitos en ventanilla bancaria y transferencia electrónica, deriva en un mejor manejo y control de los recursos económicos.

Como lo hace notar Kotler y Armstrong (2008), las empresas independientemente de su rubro, se encuentran compitiendo en un entorno global, cambiante e inestable, en el que el saber realizar una buena mercadotecnia y comercialización son fundamentales para sobrevivir. Por lo que, es importante contar con mejoras en los procesos comercialización, de tal forma que se pueda sobrevivir en un mercado muy competitivo. Asimismo, este punto de vista se apoya en Fonseca (2015), un adecuado sistema de comercialización ayudará a la empresa a provechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, a superar las amenazas del mismo, así como hacer frente a los retos constantes que se le presenten.

Con base a los flujogramas y cuadros comparativos de los procesos de comercialización se realiza un análisis en el cual se destacan los hallazgos principales de la estrategia de comercialización actual y la propuesta de mejora.

En la estrategia de comercialización actual que maneja la empresa Vivero Agroforestal Rubí, utilizan tres procesos para vender el producto, a través de venta directa al consumidor y canales propios como, minoristas y mayoristas. La forma de cobro a clientes es por medio de efectivo.

En la producción, emplean sustancias agroquímicas amigables con el medio ambiente. Por otro lado, en la transportación y entrega del producto se maneja de dos a tres personas, por lo que se debería reducir el número de trabajadores, de esta manera, los recursos se hacen más eficientes. También, la organización no cuenta con una estrategia de reducción de costos.

En la cadena agroalimentaria del jitomate *saladette*, no se cuenta con un valor agregado como una transformación o utilización de los residuos del producto, que a la organización Vivero Agroforestal Rubí le permitirá expandir su mercado. Finalmente, como último paso en el proceso de comercialización, no se cuenta con un servicio posventa.

Como parte de la mejora en la estrategia de comercialización, se sugiere ampliar los canales a centrales de abasto y supermercados, con el fin de aumentar el portafolio de clientes. Asimismo, se recomienda emplear otros métodos de cobro más ágiles y prácticos como lo son la transferencia electrónica o depósito en ventanilla bancaria.

Igualmente, se empleará una persona para el transporte y entrega del producto, con la finalidad de reducir costos. De la misma manera, se utilizará energía eléctrica solamente en zonas designadas como oficinas, o a través de usar paneles solares como vía alterna en la generación de energía, debido a que al invertir en este tipo de tecnologías, la empresa puede deducir el 100% de la inversión en un solo ejercicio fiscal. De este modo, se beneficia a vivero rubí hasta en un 30% de ahorro en la compra de este sistema. Citando a (Gecko Logic México, s.f.). Así como, de acuerdo con la “Ley del ISR artículo 34.Fracc.XIII. 100% para maquinaria y equipo para la generación de energía proveniente de fuentes renovables o de sistemas de cogeneración de electricidad eficiente” (Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión, 2013). De esta forma, no sólo impactando en reducción de costos económicos, sino también en reducción de daños al medio ambiente.

También, se propone expandir más la cadena agroalimentaria del jitomate incluyendo un valor agregado como jitomate deshidratado para ampliar el mercado consumidor. Asimismo, integrando un plan de apicultura en el cual se garantice una mejor polinización, al mismo tiempo creando fuentes de empleo e inclusive en el largo plazo sugerir una ampliación de productos, como serían los productos derivados de la miel utilizando los canales que ya se tienen. Igualmente, incluir la adopción de un software para monitorear inventarios (insumos, materias primas, producto).

Además, se plantea la inclusión de rampas o bandas transportadoras para hacer más eficiente el traslado del jitomate, de la etapa de producción al empaquetado. Por último, se piensa implementar un servicio posventa en el cual se conozca la percepción de los clientes con relación al producto, precio, atención y procesos. Garantizando una constante retroalimentación para asegurar la calidad.

Con esta propuesta se pretende apoyar a quienes toman las decisiones en la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

La revisión de literatura y resultados obtenidos nos lleva a responder la pregunta de investigación, que a través de una mejora continua permite a una organización ser más competitiva y eficiente, mediante la utilización de tecnología para la producción y comercialización, así como una reducción de costos. También, al expandir los canales de comercialización y adoptar nuevos métodos de cobro.

CONCLUSIONES

Con relación a lo expuesto en los capítulos anteriores del presente estudio, se puede concluir que las mejoras en los procesos de comercialización impactan positivamente en el desarrollo de las organizaciones.

- El desarrollo de mejora en la estrategia de comercialización para minoristas de la empresa Vivero Agroforestal Rubí, contribuirá a contar con una reducción de costos económicos en de al menos un 13%, por medio de una reingeniería en el proceso de entrega del producto y visita a los clientes. También, como elemento final del proceso de comercialización se contará con un servicio pos venta.
- Por otro lado, como parte de mejora en la estrategia de comercialización para minoristas, se presenta una mejora en el método de cobro a clientes, llevado a cabo por medio de depósito en ventanilla bancaria o transferencia electrónica.
- El desarrollo de mejora en la estrategia de comercialización para mayoristas de la empresa Vivero Agroforestal Rubí, trata sobre reducir la exposición de riesgos a través de reingeniería de procesos en el traslado del producto y negociación con el cliente. Finalmente, se contará con un servicio pos venta.
- A través del diagnóstico FODA se determinó la situación actual de la organización Vivero Agroforestal Rubí, en la cual permitió ratificar la necesidad de un mejoramiento en la estrategia de comercialización. También, se plantearon otras estrategias por medio de la matriz de impacto cruzado, para atender áreas de oportunidad identificadas.

- La estrategia de reducción de costos está basada en la utilización de tecnología como bandas transportadoras para trasladar el producto de la cosecha al empaque, esto permitirá ser más eficiente en mano de obra y tiempo en el desplazamiento. Asimismo, se generará reducción de costos económicos al utilizar energía eléctrica en áreas designadas como en oficinas y centro de empaque. De igual manera, por medio de emplear paneles solares, donde al invertir en esta tecnología se deduce el 100% de la inversión inicial en un ejercicio fiscal, beneficiando hasta en un 30% de ahorro en la compra de un sistema, y beneficiando al medio ambiente, al usar energías limpias para la generación de energía.
- El diseño de la cadena agroalimentaria del jitomate *saladette* permitió conocer las dimensiones de la comercialización que emplea la organización. Asimismo, brindó una pauta para sugerir una agregación de valor al producto.
- Finalmente, dentro de la propuesta de estrategia de comercialización se determina extender los canales de comercialización a supermercados, centrales de abasto y a exportar. Además, una reingeniería en el proceso de transportación y entrega del producto, debido a que genera gastos innecesarios.

Finalmente, el desarrollo de mejoras en la estrategia de comercialización de la empresa Vivero Agroforestal Rubí, le permitirá a la organización ser más competitiva reduciendo costo de operación y riesgos, e integrando tecnologías para la producción y comercialización. De esta manera, se propicia la oportunidad de expandirse y por ende contratar más personal. Además, brinda a la empresa capacidad de adaptación a los cambios en el mercado, a través de la mejora se alcanza la innovación aumentando en el rendimiento comercial.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el análisis de la información obtenida en dos estancias profesionales, se describen las siguientes recomendaciones:

- Utilizar métodos de cobro más seguros y eficientes, como la transferencia electrónica y depósitos en ventanilla.
- Diversificar los canales de comercialización a supermercados y centrales de abasto de forma regional y nacional, así como incursionar en la exportación. Con el fin de pluralizar el mercado y no depender de un solo canal, esto con base en la experiencia adquirida en la empresa Legumbrera San Luis.
- Implementar tecnologías en el traslado de la cosecha al empaque, mediante rampas y bandas transportadoras.
- Emplear un sistema de trazabilidad del jitomate *saladette*, para conocer la trayectoria y tener un control de las actividades y destino del producto.
- Disponer de un software para monitorear disponibilidad del producto.
- Aprovechar las abejas para una polinización más eficiente en la producción, ya que se percató que en la organización Legumbrera San Luis son utilizadas, por lo que se propone que Vivero Agroforestal Rubí, inicie un programa de apicultura en el cual se garantiza una polinización más eficiente, así como propicia a la creación de fuentes de empleo. De esta manera, se satisface las dimensiones de la sustentabilidad.
- Por otra parte, se sugiere utilizar energía eléctrica en áreas designadas como en oficinas y empaque. Adicionalmente, emplear paneles solares para reducir el costo de energía eléctrica.
- Se recomienda incluir un valor agregado al jitomate *saladette*, para ampliar el mercado consumidor.
- Por otro lado, para la exportación se recomienda certificarse con la empresa Scientific Certification Systems, Inc. quien es una certificadora internacional, líder en certificación, auditoria y desarrollos de estándares ambientales, sostenibilidad y

calidad en los alimentos. una de las organizaciones que ha sido certificada por esta empresa es "Legumbreira San Luis", ubicada en la región de Tierra Caliente.

REFERENCIAS

- Aiteco Consultores, s. (2016). El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio - Aiteco Consultores Aiteco Consultores. Disponible en <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Alvarado, B., y Rivas, G. (2006). Philip Crosby. Disponible en <http://www.geocities.ws/chex88chex/estrategia/PhilipCrosby.pdf>
- American Marketing Association (2013). Definition of Marketing. Disponible en <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Amocali. (s.f.). Campo Limpio Amocali A.C. Disponible en <http://campolimpio.org.mx/>
- Ayala, G. A. V., Schwentesius, R. R., Almaguer, V. G., Márquez, B. S., Carrera, C. B., y Jolalpa, B. J. L. (2012). Competitividad en el sector agropecuario. Disponible en http://ritaschwentesius.mx/publicaciones/TLCAN/Competitividad_del_sector_agropecuario_26-nov-12.pdf
- Berrio, J. E. S., y Payares, V. A. G. (2014). Caracterización del servicio de venta y post-venta. Disponible en http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1266/1/proyecto_jorge_sanchez_final.pdf
- Bogotá, C. de comercio. (2016). La cadena de comercialización de alimentos en Colombia - Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2016/La-cadena-de-comercializacion-de-alimentos-en-Colombia>
- Botana, J. M. (2018). La importancia de la mejora continua en la comercialización - beBee Producer. Disponible en <https://www.bebee.com/producer/@jose-manuel-botana/la-importancia-de-la-mejora-continua-en-la-comercializacion>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2013). Ley del Impuesto sobre la Renta. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf
- Candelas, R. E., Hernández, M. F., García, G. M., Montero, M. G., García, O. M.E., y García, Ch. M. P. (2012). Fundamentos de administración. Disponible en http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf

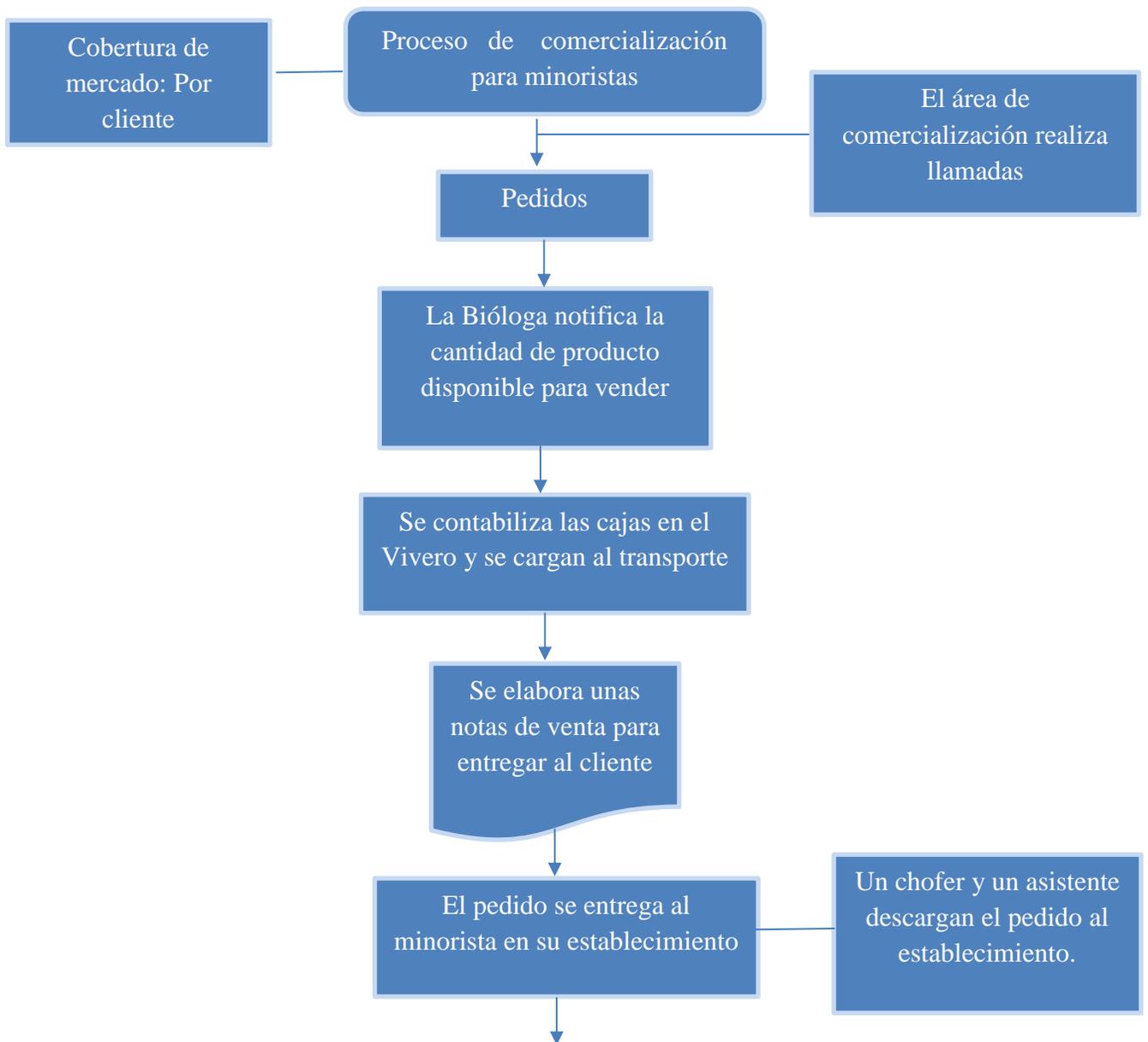
- Contreras, S. y Rafael, E. (2012). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill Interamericana. Disponible en <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Díaz, Y., y Pons, R. (2009). Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios : necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida. Eumed.Net, 1–17. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2009b/dgpg.htm>
- Escalante, S. R. I., y Catalán, H. (2008). Situación actual del sector agropecuario en México: perspectivas y retos. Disponible en <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/350/01escalante.pdf>
- FAOSTAT (2014). Disponible en <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>
- Figuerola, J. L. (2009). kaizen – la clave del cambio. Disponible en <https://articulospm.files.wordpress.com/2012/05/kaizen-la-clave-del-cambio.pdf>
- Fonseca, O. E. (2015). Estrategias de comercialización para fortalecer los canales de distribución de las artesanías del Municipio de Tenango de Doria Hidalgo. Disponible en http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/22330/fonseca_ortega_elizabeth.pdf?sequence=1&isallowed=y
- García, W. M., Reyes, H., Pavez, I., Rodríguez, D., Lam, F., y Herrera, D. (2009). Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural. *Comuniica*, 26–38. Disponible en <https://goo.gl/plUdkL>
- Gecko Logic México L. (s.f.). Ahorros con Energía Solar - Rentabilidad de paneles Solares en México. Disponible en <http://www.geckologicmexico.com/ahorro-solar-mexico/>
- González, O. L. (2011). Cadenas de Valor. *Cadena De Valor*, 3, 131–177.
- Huamán Elia, P. (s.f.). Servicio Pos venta en la fidelización del cliente. http://conacin.upeu.edu.pe/wp-content/uploads/2014/10/CEm_3378.pdf
- Iglesias, C.B.E. (2018). Modelo de producción de jitomate en invernadero en la empresa Vivero Agroforestal Rubí, Chilpancingo, Guerrero.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. Prentice Hall. Disponible en <https://doi.org/978-9702604006>

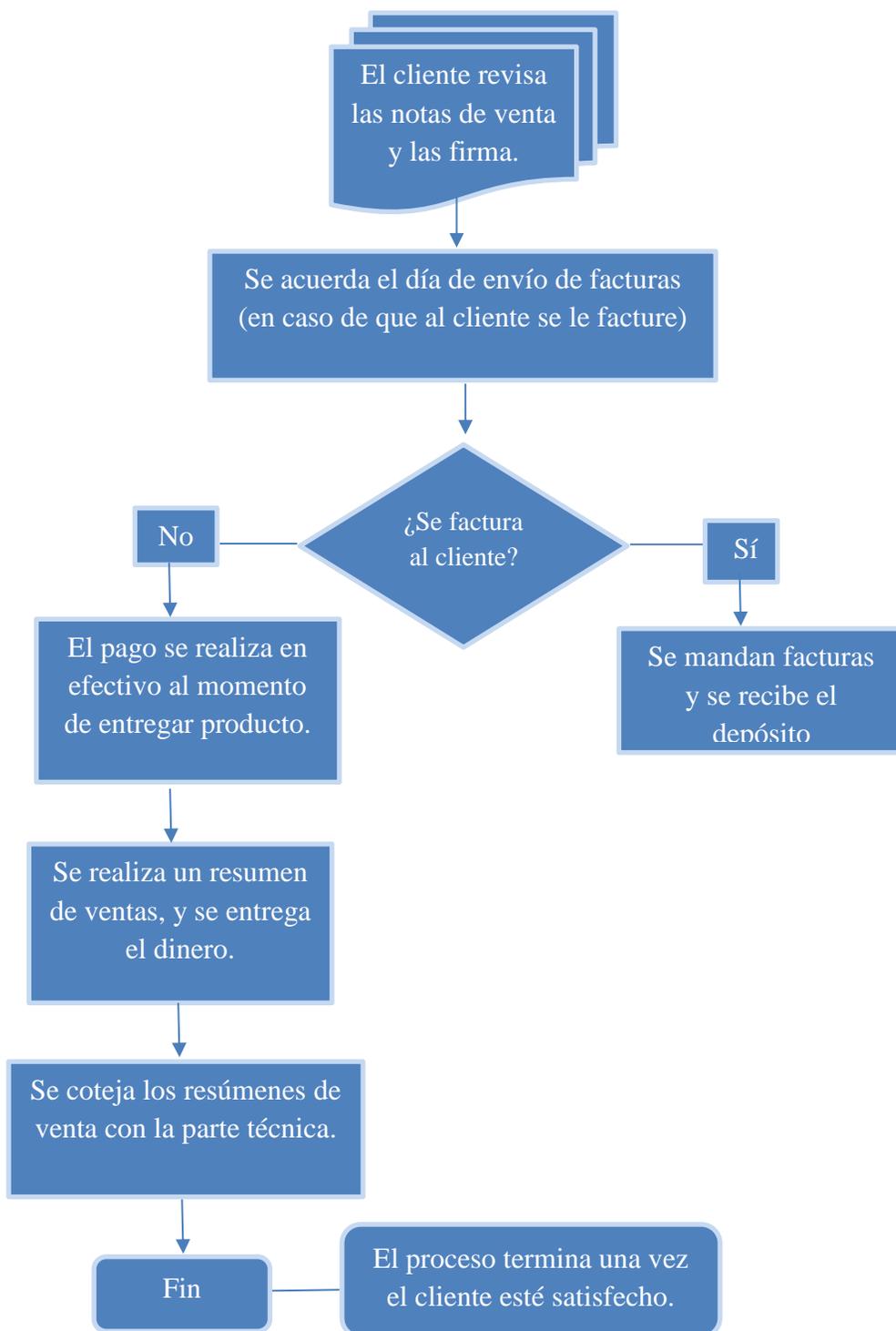
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). Capítulo 12: Canales de marketing: transferencia de valor para el cliente. Marketing. Disponible en <https://doi.org/10.2307/1250103>
- La Gra, J., Kitinoja, L., y Alpízar, K. (2016). Commodity Systems Assessment Methodology for Value Chain Problem and Project Identification. (IICA). Disponible en <https://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2017/B4232i.pdf>.
- López, R. C. M. (2014). Estrategias para la comercialización de semillas de maíz criollo en el municipio de ayapango estado de México. Disponible en [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30798/López Rodríguez Carlos Mauricio.pdf?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30798/López_Rodríguez_Carlos_Mauricio.pdf?sequence=1).
- Mendicino, L., Larrañaga, G. (2012). Curso de Introducción a las Ciencias Agrarias y Forestales. Argentina: UNLP. Disponible en http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/32934/mod_resource/content/1/2012/Guia_general_cadenas_2012.pdf.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (n.d.). Cadenas agroalimentarias | Energía | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en <http://www.fao.org/energy/agrifood-chains/es/>
- Paz, C. J., Vela, O. V., y Fiorela, N. (2012). Mejora Continua Metodo Kaizen.
- Pereira, E. J. (s.f). La Post-Venta | mercadeo.com. Disponible en <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/la-post-venta/>
- Ponce, T. H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>
- Prieto, S. A., Martínez, R. M., Rincón, Y., y Carbonell, D. (2007). The importance of the post-sale in the mixture of present trade, 47–64. Disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/art3.pdf>
- SAGARPA (2016). 4to Informe de Labores, SAGARPA. Disponible en http://www.sagarpa.gob.mx/Transparencia/POT_2016/Informe/CuartoInformeDeLabores_SAGARPA.pdf
- SAGARPA. (2017). Producción de jitomate en México. Disponible en http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/distritofederal/boletines/2017/febrero/Documents/JAC_0055_10.PDF
- Sánchez, G. A. (2009). Propuesta de estrategias de comercialización para microempresas de dulces cristalizados de Santa Cruz Acapulxca en la delegación Xochimilco.

- Scientific Certification Systems. (n.d.). Company | SCS Global Services. Disponible en <https://www.scsglobalservices.com/about/company>
- Serrano, B. A. M., y López, F. M. C. (2002). Modelos de gestión de la calidad de servicio: revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial. *Management*, (1988), 1–9. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/28202543_Modelos_de_gestion_de_la_calidad_de_servicio_revision_y_propuesta_de_integracion_con_la_estrategia_empresarial
- Suprema, M. C. (s.f.). Quiénes Somos – México Calidad Suprema. Disponible en <http://www.mexicocalidadsuprema.org/quienes-somos/>
- Suárez, O., C. (2001). ¿Qué es la calidad?, Diplomado a distancia en Informática médica, México: UNAM. Disponible en <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>.
- Trejo, N., Trejo, E. Y., y Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. Junio (Vol. 2). Disponible en www.ecorfan.org/spain
- Valdés, H., L. (s.f.). Principales exponentes de la calidad total, México: UNAM. Disponible de http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal7.pdf
- Vázquez, A. E. F. (2015). Estrategias de Comercialización. *OmniaScience*, 169–195. Disponible en <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/oms.292>
- Velásquez, E. V. (s.f.). canales de distribución y logística. Disponible en http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Canales_de_distribucion_y_logistica.pdf
- Vuelta, L. D. F., Rizo, M. M., Villa, T. B. y Vargas, B. B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal ferreiro de Santiago de Cuba. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181353794007.pdf>

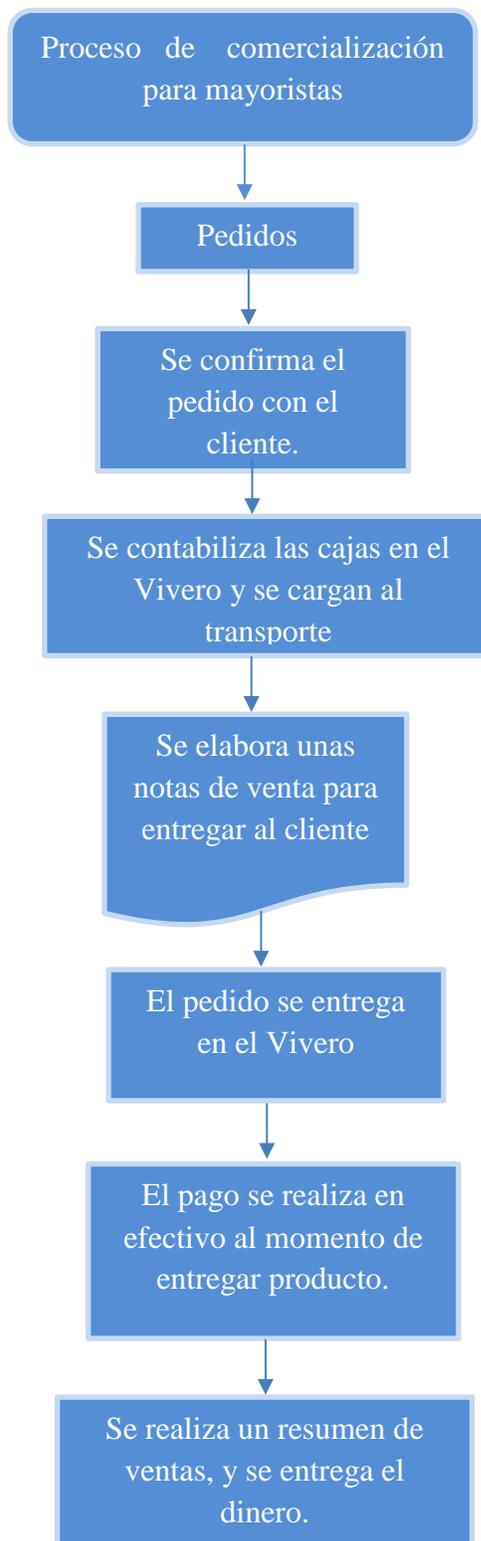
ANEXOS

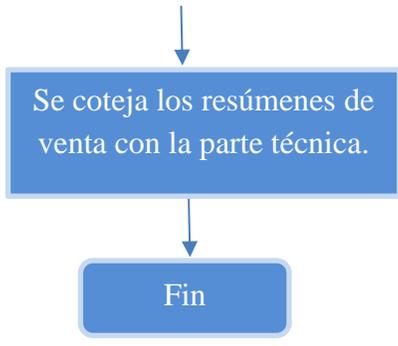
Anexo 1. Flujograma de proceso de comercialización actual para minoristas de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.





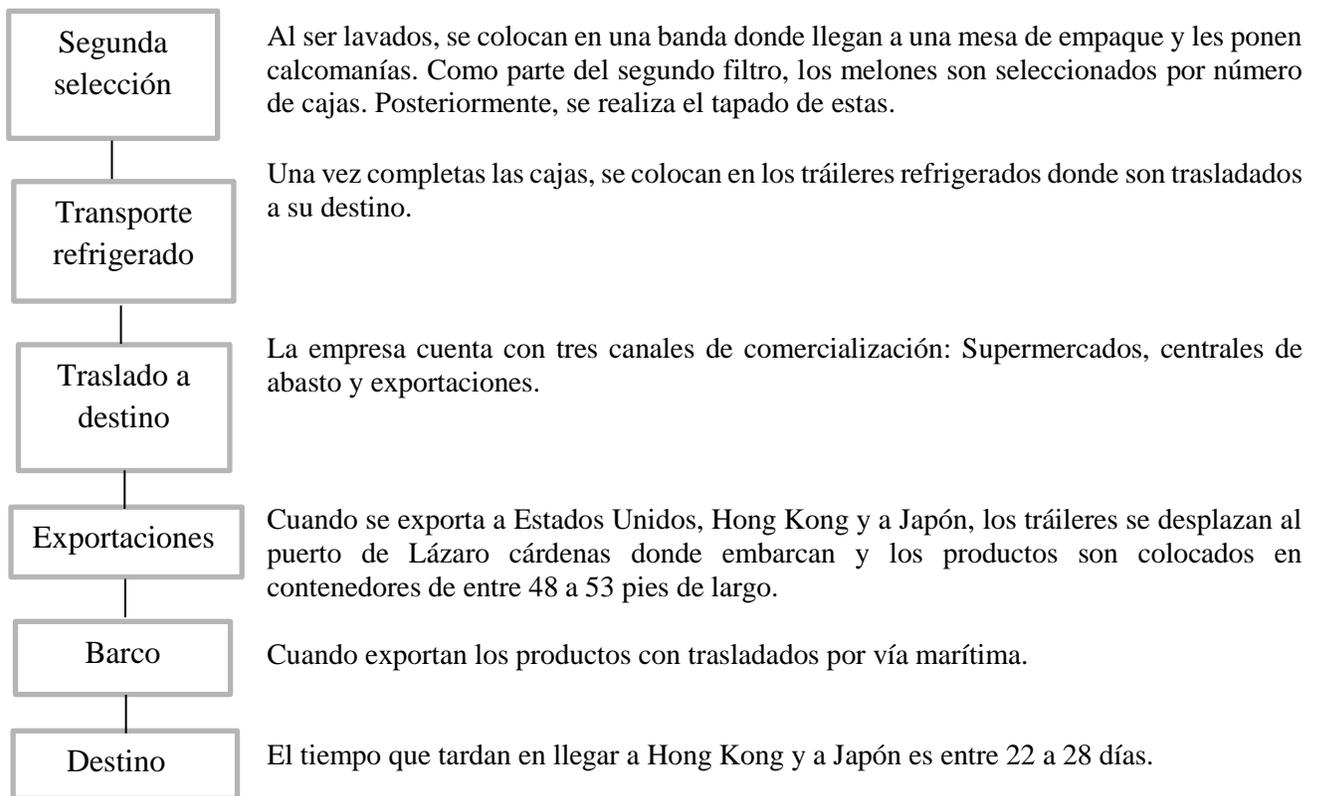
Anexo 2. Flujograma de proceso de comercialización actual para mayoristas de la organización Vivero Agroforestal Rubí.





Anexo 3. Flujograma del proceso productivo y de comercialización del melón en la empresa Legumbrera San Luis.

Proceso	Descripción
Inicio	Inicio
Preparación de tierras	Como primer paso es preparar el terreno, a través de rosear herbicida al campo.
Rastreadora	Por medio de la máquina rastreadora desbaratan la tierra. Posteriormente se plancha la tierra hasta dejarla lisa.
Se realizan los zurcos	Después, se elaboran zurcos de tierra en los cuales se colocan mangueras por dentro para el riego. También, se cubre de plástico cada zurco.
Riego	Se riega y se aplica fertilizante
Siembra	En la siembra, se trasplanta la mata del melón al zurco de tierra. Asimismo, se riega cada tres días. El ciclo de la planta es de 60 días.
Se fertiliza	Se fertiliza y se aplican fumigaciones dos veces por semana durante dos meses con el fin de controlar plagas.
Día de cosecha	Cuando es día de cosecha, los jornaleros colocan el fruto en canastas de fierro llamadas coloquialmente como ayates, al terminar desplazan las canastas a las camionetas que los llevará a la sección de empaque.
Empaque	En el departamento de empaque reciben a los productos en una banda y los transportan al área de lavado.
Primera selección	Como primer filtro, seleccionan el producto por calidades dependiendo de los pedidos requeridos. Después, los melones pasan por agua helada y posteriormente por agua clorada, con el propósito de eliminar bacterias.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Memoria fotográfica de la organización Vivero Agroforestal Rubí.



Módulo dos de jitomate *saladette*.



Cargando pedido a la camioneta del minorista.



Jitomate *saladette* de módulo uno.



Cajas de madera.

Anexo 5. Memoria fotográfica de la empresa Legumbreira San Luis S.P.R. de R.I.



Entrada de la empresa Legumbreira San Luis.



Almacén de la organización.



Cajas de madera utilizadas para la venta nacional.



Cajas de cartón utilizadas para exportar.

Guía de entrevistas realizadas a los diversos departamentos de la empresa Vivero Agroforestal Rubí.

Anexo 6. Entrevista realizada al personal del área de comercialización.

1. ¿Ambos módulos están trabajando conjuntamente?
2. ¿Se intercalan los módulos para producción continua?
3. ¿Cuáles son los pasos para el proceso de corte?
4. ¿Desde qué etapa inicia el proceso de comercialización?
5. ¿Cómo es el proceso de comercialización?
6. ¿Cuántos canales de comercialización maneja la organización?
7. ¿Consultan con los clientes si demandan producto?
8. ¿Clasifican a los jitomates?
9. ¿Qué tipo de caja considera mejor, caja de plástico o de madera?
10. ¿Cuál es el equipo de transporte con el que cuentan?
11. ¿El equipo de transporte es propiedad de la empresa?
12. ¿Cuál es el volumen de producto que cabe en las camionetas, aproximadamente?
13. ¿A qué clientes facturan?
14. ¿Qué es lo que consideran que debería agregar o eliminar en el proceso de comercialización?
15. ¿Se cuenta con un registro sobre ventas locales?
16. ¿Forzosamente tiene que ir a las rutas?
17. ¿Cuál fue su método para buscar clientes?
18. ¿Cuál fue su estrategia?
19. ¿Todos los días monitorean los precios?
20. ¿Cuentan con registros de pedidos de cada cliente?
21. ¿Cuál es el proceso de cobro a minoristas?
22. ¿Cómo es el proceso de cobro a mayoristas?
23. ¿Cuántas toneladas de jitomate obtienen en cada módulo, aproximadamente?

Anexo 7. Entrevista al personal del departamento de planeación y control.

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña dentro de la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas?
3. ¿Podría proporcionarme listas de los clientes que manejan?
4. ¿Cuál fue la estrategia que emplearon para conseguir clientes?
5. ¿La organización cuenta con certificaciones de calidad o en el aspecto ambiental?
6. ¿Cuáles considera que son los impactos positivos que tiene la empresa al medio ambiente?

Anexo 8. Entrevista a la Bióloga encargada de los módulos de producción.

1. ¿Cuál es la dimensión de los módulos?
2. ¿Cómo es el proceso de producción?
3. ¿Cuáles son las calidades de jitomates que manejan?
4. ¿Cómo clasifican a los jitomates?
5. ¿Cuál es el volumen de jitomate que cabe dentro de las cajas?
6. ¿Cómo disponen el desperdicio generado de las cosechas?
7. ¿Dónde sitúan los envases de sustancias químicas?
8. ¿Cuánto tiempo se tarda en elaborar las compostas?

Anexo 9. Entrevista al supervisor general del vivero.

1. En el vivero ¿Se cuenta con reglamentos internos?
2. ¿Puedes explicar paso por paso el proceso de producción?
3. ¿Cuáles son las enfermedades que dañan a los jitomates?
4. ¿Llevan a cabo registros de los pedidos que entregan?
5. ¿Cuántas toneladas de jitomate se produjeron al inicio?

Anexo 10. Entrevista al Director General.

1. ¿Cómo inició la organización Vivero Agroforestal Rubí?
2. ¿Cuál es la descripción de la empresa?
3. ¿De qué manera consiguieron sus primeros clientes?
4. ¿Cuáles son sus principales competidores?
5. ¿Cuál es el proceso de comercialización más rentable para la organización?
6. ¿Utilizan algún tipo de tecnologías que no tengan otras empresas?

Anexo 11. Entrevista al personal operativo del vivero.

1. ¿Cuentan con el equipo necesario para trabajar?
2. ¿Tienen las condiciones apropiadas para realizar el trabajo?
3. ¿Cómo es el proceso de pesado de cajas?
4. ¿De qué manera disponen de los jitomates más chiquitos o aplastados?
5. ¿Cuántos litros de gasolina ocupan para entregar los pedidos, aproximadamente?

Anexo 12. Entrevista aplicada al Director General de la organización Legumbrera San Luis.

1. Describa brevemente a su organización
2. ¿Cómo es la comercialización en su empresa?
3. ¿Cuáles son los procesos de comercialización que manejan?
4. ¿De dónde a dónde se puede decir que inicia y termina la comercialización?
5. ¿Cuál es su mercado objetivo?
6. ¿Desde cuánto tiempo han estado en el mercado?
7. ¿Cuántas toneladas de producto producen por hectárea?
8. ¿Utilizan tecnología que no la tengan otras empresas?
9. ¿Llevan a cabo actividades ambientales?
10. ¿Cómo son los controles de sanidad?
11. ¿Cuentan con certificaciones?
12. ¿Cómo manejan la sustentabilidad?
13. ¿Cómo es la distribución del producto?
14. ¿Cómo es el transporte? ¿Utilizan transporte propio?
15. ¿Cómo es el proceso de empaque de los productos?
16. ¿Cómo es el proceso de producción?

Anexo 13. Entrevista aplicada al departamento de administración y contabilidad de la empresa Legumbrera San Luis.

1. ¿Cómo es la comercialización?
2. ¿Qué métodos de cobro utilizan?
3. ¿Cuentan con alianzas con otra empresa?
4. ¿Cuántas hectáreas de terreno tiene la organización para producir?
5. ¿El personal usa uniforme o equipos para cuando se cosecha o empaqueta?
6. ¿Cuentan con algún sistema de prevención contra accidentes?

Anexo 14. Entrevista aplicada al personal operativo de la empresa Legumbrera San Luis.

1. ¿Podría describir paso a paso el proceso de producción?
2. ¿Cuánto producto cabe en un contenedor?
3. ¿Cómo clasifica las calidades del producto?
4. ¿Qué hacen con el material producido en la cosecha?
5. ¿Cómo es el proceso de empaque?