



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**La Influencia del Capital Humano en la Internacionalización de
Empresas Exportadoras de Aguacate Orgánico en Uruapan, Michoacán.**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTA:

Alejandra Saavedra Clemente

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Federico González Santoyo

Morelia, Mich., Junio 2016



AGRADECIMIENTOS

Por este medio es mi deseo expresar mi agradecimiento tanto a las personas como instituciones que me han brindado apoyo en estos dos años de posgrado y durante la elaboración de mi trabajo de tesis.

En primer término al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por su invaluable apoyo económico para efectuar estudios de posgrado y sin el cual hubiera sido limitada la labor para desarrollar las actividades concluyentes a esta investigación.

De manera no menos importante a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), Institución pública reconocida por sus programas de excelencia académica en las diversas áreas del conocimiento, de estrecha vinculación con planes educativos, así como actividades de extensión y enlace.

Al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE), Institución dependiente de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por proporcionarme los conocimientos necesarios para llevar a cabo este porgrado, así como las herramientas para el desarrollo de la presente tesis.

A mi asesor el Dr. Federico González Santoyo, por todo su apoyo, paciencia, dedicación, pero sobre todo por su disposición para compartir sus conocimientos en el desarrollo de la tesis y a lo largo de su elaboración.

Agradezco también a mis sinodales, el Dr. Andres Esteban Masilo, Dr. Ruben Molina Martínez, Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón y la Dra. Irma Cristina Espitia Moreno, quienes me ayudaron con cambios, mejoras, y comentarios durante este proyecto, haciéndome observaciones que hicieron de este trabajo una mejor investigación.

A mis papás, que siempre me han demostrado su amor por medio de su apoyo incondicional, su tiempo, consejos, motivaciones y sobre todo por ser un gran ejemplo durante toda mi vida.

Finalmente, y no menos importante, a mi esposo Rolando y mis hijos Mikaela y Nikolas, por que día a día son mi inspiración y mi mayor motivación para superarme en lo profesional y ser mejor ser humano. A Rolando por apoyarme en días de mucho trabajo y por todo su amor y paciencia durante este proyecto tan importante para mi, sin duda sin ellos no hubiera sido igual.

ÍNDICE

Relación de Cuadros, Tablas, Gráficas y Figuras	6
Siglas y Abreviaturas	7
Resumen	9
Abstract	11
Introducción.....	12
PARTE I. Fundamentos de la Investigación.....	15
Problema de Investigación.....	15
Pregunta General	17
Objetivo General.....	17
Hipótesis	17
Identificación de Variables	18
Justificación	19
Delimitación Espacial y Temporal	21
Alcances de la Investigación	22
Método de Investigación.....	22
Limitaciones de la Investigación	23
PARTE II. Producción de Aguacate Orgánico	25
Definición de Orgánico.....	25
Antecedentes	28
Producción en Mexico	29
Producción de Aguacate Orgánico en Mexico y Michoacán.....	32
Controles de Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas	34
El Personal y Sus Funciones (Campo-Empaque-Transporte)	36
Producción de Aguacate en 2014	40
Organismos Involucrados en la Internacionalización de Aguacate entre Mexico y Estados Unidos	42
PARTE III. Marco Teórico.....	48
Capítulo 1. Teoría del Capital Humano	48
Capítulo 2. Teoría de la Internacionalización.....	59
2.1 Perspectiva Económica	59
2.2 Perspectiva de Proceso	61
2.3 Perspectiva de Redes	65
Capítulo 3. Conceptualización de las Variables	68
Educación	68
Experiencia Profesional	70
Formación Profesional.....	72
Productividad Laboral	74

Marketing Interno	76
PARTE IV. Trabajo de Campo.....	78
Capítulo 4. Diseño de la Investigación	78
Capítulo 5. Análisis de Caso.....	86
Capítulo 6. Obtención de Datos	88
Educación	89
Experiencia Profesional	92
Formación Profesional.....	97
Productividad Laboral	100
Marketing Interno	102
Conclusiones y Recomendaciones.....	107
Bibliografía	110
Anexos	122
Anexo 1 Cuestionario	122
Encuesta	122
Anexo 2 Entrevistas con todos los Sectores Involucrados	126
Entrevista: Ing. Armando López Orduña Director General de Apeam (Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México A.C.).....	126
Entrevista: Manuel Rodríguez de Bioagricert (Organismo de Control y Certificación)	127
Entrevista con Productores	130
Entrevista con Empacadoras	135
Anexo 3 Encuesta de Productores	141
Anexo 4 Encuesta de Empacadores	142
Anexo 5 Resultados	143
Anexo 6 Matriz de Datos Proveniente de las Encuestas.....	144
Anexo 7 Matriz de Congruencia.....	145

RELACIÓN DE CUADROS, TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS

CUADROS

CUADRO 1.1 México, principal productor y exportador de aguacate en el mundo.....	23
CUADRO 1.2 Proceso de producción del aguacate orgánico.....	33
CUADRO 1.3 Evolución de AFM en un período de 10 años	37
CUADRO 1.4 Marco Regulatorio para el programa de exportación de aguacate a Estados Unidos	43
CUADRO 1.5 Metodología de la Investigación.....	45

TABLAS

TABLA 1.1 Tasa de crecimiento anual de cultivos orgánicos en México.....	30
TABLA 1.2 Principales productos orgánicos mexicanos.....	31
TABLA 1.3 Variables del capital humano para la investigación.....	79
TABLA 1.4 Empresas mexicanas exportadoras de aguacate orgánico a EE.UU. según el departamento de agricultura de EE.UU.....	83

GRÁFICAS

GRÁFICA 1.1 Nivel de Estudios	89
GRÁFICA 1.2 Cursos Fuera de la Empresa	90
GRÁFICA 1.3 Conocimiento VS Tiempo en la Empresa (Productores)	94
GRÁFICA 1.4 Conocimiento VS Tiempo en la Empresa (Empacadores)	94
GRÁFICA 1.5 Promedio de la Encuesta	106

FIGURAS

FIGURA 1.1 Diamante de Porter	60
-------------------------------------	----

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AFM	Avocados from Mexico – Aguacates de México.
APEAM	Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México A.C.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CERTIMEX	Experiencias y Retos de la Certificación de Productos Orgánicos.
CESV	Comité Estatal de Sanidad Vegetal.
CONAPA	Consejo Nacional de Productores de Aguacate A.C.
DGSV	Dirección Nacional de Sanidad Vegetal.
DOF	Diario Oficial de la Federación.
EE.UU.	Estados Unidos de Norte América.
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations – Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación.
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido.
FOMAGRO	Fomento de Agronegocios.
GLOBAL GAP	Good Agricultural Practice.
IFOAM	Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
JLSV	Juntas Locales de Sanidad Vegetal.
MHAIA	Mexican Hass Avocado Importers Association – Asociación de Importadores de Aguacate Hass de México.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
OMC	Organización Mundial de Comercio.

SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SENASICA	Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera.
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
UDECAM	Unión de Empacadores y Comercializadores del Aguacate de Michoacán.
U.E.	Unión Europea.
USDA	United States Department of Agriculture.

RESUMEN

La presente investigación tuvo la finalidad de determinar las variables que explican cómo una empresa productora de aguacate orgánico en la ciudad de Uruapan, Michoacán puede internacionalizar sus productos gracias a su capital humano. En este sentido la hipótesis general se planteó afirmando que el capital humano impacta positivamente ante la internacionalización de las empresas productoras de aguacate orgánico en Uruapan, Michoacán.

Se comenzó contextualizando la problemática en el sector agrícola en cuanto a la poca importancia que se tiene en la capacitación de su personal, y la coordinación que debe existir durante todo el proceso productivo hasta llegar al punto de venta en el extranjero. Siendo el objeto de estudio el mismo personal que hace posible la producción, empaque y comercialización del aguacate orgánico producido en Uruapan, Michoacán.

En el trabajo de campo, la recolección de la información se realizó a través de la aplicación de entrevistas basadas en una encuesta, enriqueciendo la investigación con datos reales conforme a la experiencia de la misma gente del campo, así como de los trabajadores en empacadoras y comercializadoras.

Los resultados prueban que toda la hipótesis fue positiva, ya que tanto la educación, como la experiencia profesional, la formación profesional, la productividad laboral y el marketing interno proporcionan resultados que influyen directamente en el capital humano durante todo el proceso productivo del aguacate, su certificación, empaque y comercialización, siendo pieza fundamental para que éste se lleve a cabo exitosamente.

Finalmente las propuestas están basadas en fomentar el interés por parte de los empresarios o dueños de los huertos y empacadoras a acrecentar el valor de su capital humano. La calidad, la productividad, la satisfacción de los clientes y la imagen de una organización depende en gran medida de la formación, coordinación y motivación de su plantilla. Para

que una empresa funcione adecuadamente es preciso que las personas que la integran sepan, quieran y puedan trabajar de forma adecuada.

PALABRAS CLAVE: Capital humano, internacionalización, aguacate orgánico.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the variables that explain how a company producing organic avocado in the city of Uruapan, Michoacan can internationalize their products thanks to its human capital. In this sense the general hypothesis was raised saying that human capital impacts positively in the internationalization of the companies producing organic avocados in Uruapan, Michoacan.

It started contextualizing the problems in the agricultural sector in terms of the low priority taken in the training of its staff, and the coordination that must exist throughout the production process to the point of sale abroad. Being the object of study the same staff that makes possible the production, packaging and commercialization of organic avocados produced in Uruapan, Michoacan.

In field work, collecting information is conducted through the application of a survey based on interviews, improving the research with real data according to the experience of the same country people, as well as workers in packing and trading organizations.

The results prove that the hypotheses was positive, as all variables: education, professional experience, vocational training, work productivity and internal marketing provide results that impact directly in human capital throughout the productive process of avocado, its certification, packaging and trade, being a center piece so it can be carried out successfully.

Finally, proposals are based on encouraging interest in entrepreneurs or owners of orchards and packing organizations to increase the value of their human capital. Quality, productivity, customer satisfaction and the image of an organization depends heavily on training, coordination and motivation of its staff. For a company to function properly it requires that the people involved know, will and be able to work properly.

KEY WORDS: human capital, internationalization, organic avocad

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende profundizar y ampliar el análisis del capital humano en la expansión internacional de las empresas exportadoras de aguacate orgánico en Uruapan, Michoacán.

Es una realidad que en la actualidad el fenómeno de la globalización ha aportado significativamente cambios a un nuevo y más complejo entorno económico empresarial, en donde nacen nuevos conceptos de internacionalización de las empresas, los cuales se tornan en ocasiones ambiguos, lo que dificulta su definición. Para entender mejor estas variables referentes al capital humano y su influencia en la internacionalización, el presente proyecto contiene una propuesta con una nueva identificación de las mismas.

Primeramente, la decisión de internacionalización de un producto o servicio, implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas (López R. , 2006).

Esta internacionalización ha sido objeto de una gran cantidad de trabajos teóricos y de origen empírico en donde se han analizado un gran conjunto de factores como posibles determinantes de los procesos de expansión internacional de las empresas. Diversos estudios han demostrado la existencia de una fuerte relación entre el capital humano y el desempeño de las empresas. La experiencia, en su caso, es considerada como una característica fundamental para los trabajadores operarios, mientras la educación asume un papel más preponderante cuando los cargos son de directivos con mayor responsabilidad (López J. , 2006).

En la actualidad, cada vez más empresas deciden proyectarse al exterior. Algunas, con una estrategia definida, con el objetivo de consolidarse como ventaja competitiva. Otras adoptan la internacionalización como estrategia defensiva, en respuesta a la caída del mercado local. En cualquier caso, una vez tomada la decisión de internacionalizarse, es

necesario analizar cómo impacta esta estrategia en el modelo de negocio y en la estructura de la organización (organizativa, productiva y comercial) (Alvarez Cardenas, 2015).

Gemunden en 1991 señala que existen más de 700 variables identificadas como posibles factores condicionantes de la actividad exportadora (Gemunden, 1991). De todo este abanico de factores, aquellos que han sido objeto de una mayor atención en la literatura de exportación son el tamaño de la empresa y las características de los gerentes (Leonidou *et al.*, 1998). En el caso de los gerentes o directivos, se han estudiado numerosos aspectos relacionados con su nivel de estudios, conocimiento del sector, experiencia internacional, dominio de idiomas. Se trata por lo tanto de atributos referentes al capital humano, de los que se ha comprobado que ejercen una influencia importante en la internacionalización de las empresas (Ditchl *et al.*, 1984).

El intercambio internacional impacta y tiene de hecho especial incidencia, en la gestión de recursos humanos, por lo que es importante tomar conciencia de que este proceso lo desarrolla, precisamente, el equipo humano de la empresa y es por ello que este departamento debe entrar en juego desde el inicio (Farfan, 2013).

El grado de eficiencia y capacidad competitiva de las organizaciones depende de una manera importante de la calidad del capital humano de que disponen, ya que son las personas las que aportan los conocimientos y la experiencia necesaria al desarrollo de una organización (López, 2006).

Esta investigación abarca al sector de productos orgánicos, ya que por ser productos nuevos y con cierto auge tiene gran validez analizar el impacto que tienen las personas en este proceso de experiencia internacional relativamente joven.

Ahora bien, existe un gran cambio que ha experimentado la producción agrícola en los últimos tiempos, obligando a modificar la mentalidad sobre lo que es el personal del campo. Hasta hace poco los empleados eran personas que iban aprendiendo sus oficios con la experiencia, empezando a trabajar desde muy jóvenes, pero su eficiencia, si bien en algunos casos era destacable, hoy no satisface las necesidades del campo moderno (Rivas, 2007).

Actualmente la aplicación de tecnología en todas las áreas de la producción rural obliga a tener un personal capacitado, con requerimientos que van en aumento mientras la incorporación de alta tecnología y nuevas técnicas de manejo en el establecimiento sean necesarias.

Es muy raro que se pueda contratar personal de campo que ya tenga experiencia en agricultura orgánica. En la mayoría de los casos, se tendrán que capacitar. La formación no debe limitarse a su cultivo principal, sino abarcar todos los procesos, gestionados de una manera orgánica.

Por lo que esta investigación no solo analiza al capital humano en el entorno productivo, sino durante su proceso de empaque, certificación y comercialización para poder llegar a destinos internacionales.

PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La inversión en capital humano es un proceso que incrementa la productividad del trabajo por medio de la adquisición de conocimientos y su aplicación en las actividades productivas. Dicha inversión incluye los gastos en educación, capacitación, nutrición, así como otros factores que elevan la productividad laboral (Asefa y Huang, 1994).

Cada país tiene sus propias leyes y normatividad que define la división del trabajo en lo que respecta a la satisfacción de las necesidades educativas y de capacitación. El objetivo de las empresas debe ser capacitar a sus trabajadores esperando aumentar su rentabilidad y competitividad en el mercado por medio del incremento de la productividad laboral derivado de la misma (López, 2006).

Actualmente existen en México una gran cantidad de empresas analizando el por qué no logran actividad referente al comercio internacional o completar procedimientos en temas globales. Sin embargo son las mismas que no invierten en el capital más importante de su empresa, el capital humano (Rivas, 2007).

Las habilidades y conocimientos acumulados por los individuos de una sociedad y por su organización constituyen una parte importante de su acervo social. Por lo que el análisis de la productividad empresarial lleva en consecuencia el tratamiento del capital humano como factor de producción o medio para el crecimiento de una nación (Villalobos M. y Pedroza F., 2009).

Se ha comprobado que dicha inversión es la explotación del potencial de una persona dentro de una organización para obtener ingresos.

La mayor parte del capital humano se forma con la educación o la capacitación, las cuales incrementan la productividad económica de una persona, es decir, le permiten obtener ingresos más altos. En los países desarrollados los gobiernos y empresarios invierten en capital humano dedicando dinero y tiempo a la educación y a la acumulación de conocimientos y aptitudes, mejor conocida como capacitación. Sin embargo y a pesar de que exige sacrificios, están consientes en asumirlos ya que a cambio, se obtendrán mayores ingresos (The World Bank Group, 2000).

México, por el contrario, cuenta aún con un sinnúmero de empresas que no lo consideran de vital importancia, por lo que sus resultados no reflejan los números esperados, sin tener contemplado que significativamente tiene que ver el capital humano en este desarrollo (Velázquez Valadez, 2008).

La riqueza del capital humano y su ritmo de aumento son cruciales para el nivel y la velocidad del desarrollo económico de un país, fundamentalmente porque es el factor determinante de su capacidad para producir y adoptar innovaciones tecnológicas. La inversión en capital humano, si bien es extremadamente importante, no basta para lograr un rápido crecimiento económico, debe ir acompañada de una estrategia de desarrollo acertada (The World Bank Group, 2000).

El problema de esta investigación es que se desconoce en qué medida las variables del capital humano como son la educación, la formación profesional, la experiencia profesional, la productividad laboral y el marketing interno influyen en el proceso de exportación de aguacate orgánico por parte de las empresas productoras, empacadoras y comercializadoras de Uruapan, Michoacán al mercado de EE.UU.

PREGUNTA GENERAL

¿De qué manera los factores que componen el capital humano como son la educación, la experiencia profesional, la formación profesional, la productividad laboral y el marketing interno influyen en la internacionalización de las empresas exportadoras de aguacate orgánico de Uruapan, Michoacán?

OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de los factores que componen el capital humano como son la educación, la experiencia profesional, la formación profesional, la productividad laboral y el marketing interno en la internacionalización de las empresas exportadoras de aguacate orgánico de Uruapan, Michoacán.

HIPÓTESIS

Los factores que componen el capital humano como son la educación, la experiencia profesional, la formación profesional, la productividad laboral y el marketing interno tienen relación positiva en la internacionalización de las empresas exportadoras de aguacate orgánico de Uruapan, Michoacán.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE

Internacionalización del aguacate orgánico

VARIABLES INDEPENDIENTES

Capital humano, nivel educativo, experiencia profesional, formación profesional, productividad laboral y marketing interno.

CAPITAL HUMANO



- Educación
- Experiencia profesional
- Formación profesional
- Productividad laboral
- Marketing interno

FUENTE: Elaboración propia, 2016.

JUSTIFICACIÓN

La agricultura orgánica es un sistema de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agroecosistema, y en particular de la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo a través de prácticas que evitan el uso de productos químicos como fertilizantes, insecticidas, hormonas, reguladores del crecimiento en plantas y animales, así como, organismos genéticamente modificados, aguas negras, edulcorantes y conservadores sintéticos en productos transformados. Obteniendo como finalidad alimentos sanos, libres de contaminación y de alta calidad nutritiva (FAO, 2007).

Por tal motivo debe existir una excelente coordinación en el proceso de producción, tener el control de los productos utilizados para contar efectivamente con las certificaciones requeridas y lograr el título de orgánico para su comercialización.

Esta investigación se enfocará en el estudio de ese personal, quien hace posible la producción, empaque y comercialización del aguacate orgánico producido en el estado de Michoacán.

Ahora bien, por las condiciones que presenta el aguacate como monocultivo, (plantaciones de gran extensión con cultivo de una sola especie) en la región productora michoacana se derivan problemas que limitan la producción y comercialización, como son: mal manejo de podas, riegos deficientes, aspersiones inadecuadas en las plantaciones, daños de plagas y enfermedades en pre y post cosecha, poca organización entre los productores para la comercialización, introducción al mercado de fruta chica, así como cortada antes de su madurez fisiológicas (2000Agro, 2001).

Por lo anterior se debe contar con las medidas reglamentarias adecuadas, el buen manejo de tierra por personal altamente calificado, para llevar a cabo los procesos requeridos, no solo en la producción, sino también en el proceso de certificación del fruto. De ahí que el capital humano sea la fuerza de trabajo especializada para este rubro, en la producción y colecta, y

en los procesos posteriores para comercializarlos y exportarlos con éxito a otros países (FAO, 2007).

Es importante destacar que la producción orgánica se caracteriza por trabajar con tecnología de procesos que requiere de personas actualizadas, y para mayor garantía de los resultados se requiere de equipos capacitados, que no solo sepan manejar los conocimientos y técnicas nuevas sino también que aprendan a tener nuevos comportamientos imprescindibles para los trabajos en equipo (AGRICERT, 2014).

Durante su proceso de venta también se requiere que el producto se encuentre protegido para su comercialización, ya que se pone en peligro la calidad orgánica, debido a las condiciones de almacenamiento y durante el transporte, incluso cuando el producto se encuentra en embalaje para la exportación. Una fuente de riesgo es el material de embalaje. Las bolsas de exportación deben ser empaquetadas por un material adecuado que no contamine al producto (Elzakker y Eyhorn, 2010).

Por lo anterior también el personal del departamento de comercialización y venta debe estar capacitado y contar con los conocimientos que puedan poner en riesgo la producción exportada.

La experiencia indica que si el empleador no realiza la capacitación de su personal, el aprendizaje se dará de todas maneras, aunque generalmente no en la forma en que el empresario quiere y con el tiempo se va abriendo una brecha entre ambos, sobre todo en cuanto a lo que es la adopción de tecnología (OIT, 2007).

La relevancia social de este estudio consiste en que los productores se verán beneficiados, en tanto reconozcan la importancia del capital humano durante toda su cadena de producción obteniendo los mejores resultados y números en las exportaciones a su destino internacional. Esto favorecerá la economía del estado, así como al sector de aguacate orgánico dándole auge y prestigio a Michoacán.

Con base en los resultados obtenidos, se podrán identificar las necesidades de formación del personal y, si así lo decidiera, preparar cursos para todos los trabajadores involucrados.

El Banco Mundial (1990), El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 1994 y 1995) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 1993) afirman que cuando mayor es la inversión en los recursos humanos y mayor la calidad de la educación, mayor es la productividad y el ingreso real per cápita. Aun cuando existe un largo período de gestación, los efectos sobre el crecimiento económico son evidentes a corto plazo; destacándose la vinculación entre la educación superior y el sector productivo (Garrido, 2007).

Esta investigación es importante por que busca el crecimiento del mercado de producción orgánica, permite hacer negocio, busca el cuidado de la ecología, así como el cuidado de la salud, potencializa la generación de empresas sustentables y busca la generación de empleo y bienestar social en la región y en el país.

DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

Este proyecto de investigación se centra en el sector agrícola del aguacate orgánico en la ciudad de Uruapan, Michoacán, siendo una investigación de corte transversal, ya que se llevará a cabo en un momento específico, con el objeto de realizar un análisis de los factores de capital humano que han influido en sus experiencias a nivel internacional con respecto a la producción de aguacate orgánico.

La relación estudiada es entre México y Estados Unidos y el análisis llevado a cabo de Enero 2015 a Enero de 2016.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un alcance exploratorio buscando examinar el tema del capital humano con respecto a la internacionalización del aguacate orgánico y su influencia en este proceso.

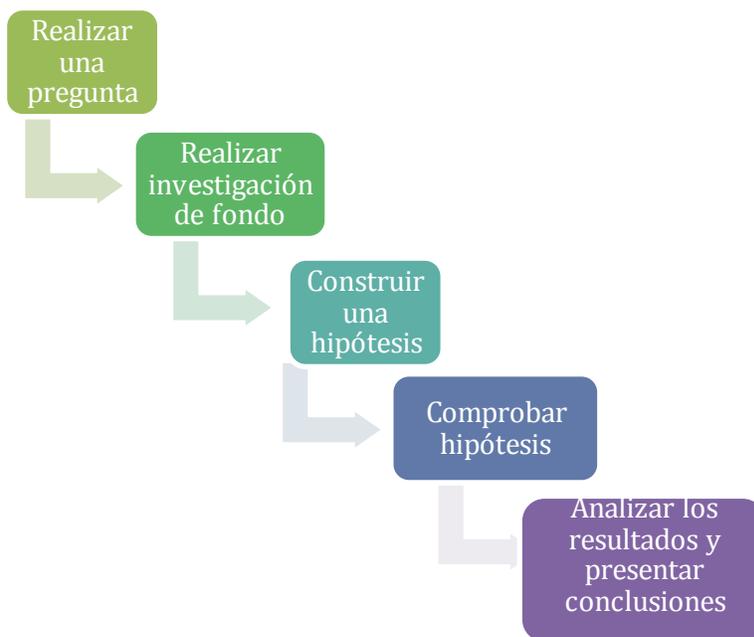
Es a su vez descriptivo ya que especifica las propiedades, características y perfiles de personas, grupo y sectores, como es en este caso la producción, certificación, empaque y comercialización del aguacate orgánico, permitiendo describir la situación y características del problema actual para poder recolectar la información necesaria que se utilizará.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará el método científico, siguiendo una serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables (Hernandez et al., 2003).

Entre los pasos necesarios que conforman el método científico, se hallan la observación (el investigador debe apelar a sus sentidos para estudiar el fenómeno de la misma manera en que éste se muestra en la realidad), la inducción (partiendo de las observaciones, el científico debe extraer los principios particulares de ellas), el planteo de una hipótesis (surgido de la propia observación), la demostración o refutación de la misma y la presentación de la tesis (la teoría científica) (Hernandez et al., 2003).

CUADRO 1.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



FUENTE: HERNÁNDEZ, et al. R., Metodología de la Investigación, 2003.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con variables que incluyen en su mayoría datos que se pueden medir y comprobar, así como en la información que se recabe de las encuestas aplicadas a productores y empaques, por lo que se espera tener resultados útiles y precisos. Sin embargo una limitación que presentó esta investigación fue la dificultad para localizar a los productores y empaques y lograr que contestaran la encuesta debido a la inseguridad que se tiene hoy en día en el estado de Michoacán.

Existe también falta de registros por parte de INEGI en cuanto a las exportaciones de aguacate orgánico, por lo que todo lo obtenido fue gracias a las entrevistas con los directores de los organismos involucrados en esta actividad exportadora, como son APEAM y BIOAGRICERT.

En el caso de las entrevistas, una limitación será la fidelidad y veracidad de los datos, y en la cual los resultados serán en base al estado de ánimo de la persona, opiniones, así como la empatía con el encuestador, arrojando respuestas subjetivas.

PARTE II. PRODUCCIÓN DE AGUACATE ORGÁNICO

DEFINICIÓN DE ORGÁNICO

La agricultura orgánica se define como un sistema de producción que utiliza insumos naturales, rechazando síntesis química como son fertilizantes, insecticidas y plaguicidas, y los organismos genéticamente modificados, mediante prácticas especiales como composta, abonos verdes, control biológico, etc. Esta forma de producción incluye en su particular filosofía el mejoramiento de las condiciones de vida de sus practicantes, aspirando a una sostenibilidad integral del sistema de producción (Gómez Cruz *et al.*, 2003).

En este punto se busca un sistema de producción sostenible que se base en los procesos ecológicos, con el fin de producir alimentos seguros y de alta calidad. La Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), define la agricultura ecológica como sigue:

“La agricultura orgánica es un sistema de producción que conserva la salud de las personas, del suelo y el ecosistema. Se basa en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, en lugar de insumos con efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para beneficiar el ambiente y promover las relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los involucrados” (IFOAM, 2015).

Desde la década de los 90, la producción y el comercio orgánico se han convertido en una industria, por lo que con el fin de proteger a productores y consumidores de reclamos fraudulentos, surgió la necesidad de regular el uso de la etiqueta orgánica (Elzakker y Eyhorn, 2010). Esta inspección y certificación realizada por una tercera entidad independiente, garantiza que los productos etiquetados como orgánicos realmente cumplan con los requisitos de la norma. Para las empresas que requieren vender sus productos como orgánicos en los mercados internacionales, la certificación, según la norma que corresponda, es una necesidad.

Por ello, las certificaciones avalan su inocuidad, es decir, el no producir enfermedad. Se busca que la sanidad sea completa y por ende de gran calidad, buscando además características alimenticias y ¹organolépticas óptimas y que tengan trazabilidad, es decir, seguir el alimento desde la semilla hasta la góndola, desde la gestación hasta la manufactura (Impulso Orgánico Mexicano, 2015).

Todo ello lo garantiza la certificación orgánica. Por lo tanto, para el consumidor la garantía de veracidad reside en el sello de los productos, el cual certifica que el proceso de cultivo responda a la reglamentación de cultivo orgánico. Este control se lleva a cabo anualmente, tomando muestras para laboratorio y siguiendo cada una de las etapas de producción. Si el productor no cumple el protocolo, sufrirá la consecuencia de ser dado de baja (Impulso Orgánico Mexicano, 2015).

En México esta certificación se obtiene a través de organismos privados, cuyos certificadores deben ser aprobados por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA). Existen dos esquemas de certificación (SENASICA, 2015):

- a) Certificación mediante un organismo de certificación de productos orgánicos privado. Ésta tiene costo y cada organismo tiene sus propias tarifas.
- b) Sistema de certificación orgánica participativa, cuyas certificaciones son para el mercado local, regional o nacional. Ésta es aquella en la que los productores se constituyen en una organización para la producción y oferta de los productos orgánicos o se incorporan a un punto de venta conocido como tianguis o mercados de productos orgánicos, para que juntos apliquen este sistema de certificación. No tiene costo o bien el costo es menor.

Para el mercado internacional, es decir los productos de exportación, existen organismos

¹ Organoléptico: calificar una sustancia que favorece la excitación de un receptor sensorial. Así el gusto, la textura y el olor o incluso el aspecto visual constituyen las principales propiedades organolépticas de la comida.

certificadores internacionales, pero antes de realizar la operación comercial, es importante verificar, a través de los importadores, qué certificadoras son aceptadas en el país destino. Es indispensable tomar en cuenta que todo producto orgánico debe estar etiquetado con respecto a la norma genérica de etiquetado (SENASICA, 2015).

No hay que olvidar que los trabajadores deben conocer todos los aspectos relacionados con buenas prácticas agrícolas, con el fin de obtener un producto de mejor calidad, sobre todo, hoy día se debe ser cada vez más competitivos.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la producción de alimentos bajo procesos orgánicos o ecológicos con fines comerciales se practica en 120 países, ocupando 31 millones de hectáreas y representa un mercado de 40,000 millones de dólares en 2006 (FAO, 2007). Para el caso de México, existen apoyos gubernamentales y de particulares que buscan el desarrollo de las expoorgánicas y tienen relación con organismos internacionales de comercialización de productos orgánicos. A su vez, brindan información del destino de tiendas especializadas que comercializan los productos para el comercio local o regional en México (SENASICA, 2015).

A partir del 7 de febrero de 2006 entró en vigor la Ley de Productos Orgánicos, en la cual se define como “un sistema de producción y procesamiento de alimentos, productos y subproductos animales, vegetales u otros satisfactores, con un uso regulado de insumos externos, restringiendo y en su caso prohibiendo la utilización de productos de síntesis química” (DOF, 2006).

ANTECEDENTES

En la última década ha habido importantes cambios en la demanda mundial de bienes alimenticios, principalmente en los mercados desarrollados. Raúl Green, especialista de la evolución de la demanda de bienes alimenticios, señala que el cambio en el comportamiento de los consumidores de estos países lo atribuye a los siguientes factores: (Torres y Trapaga, 1997)

- a) Elevación progresiva y general de los ingresos de los consumidores.
- b) Multiplicación del tipo de productos consumidos y elevación de la calidad de los mismos.
- c) Diversificación de los lugares de consumo.
- d) Cambios en la forma de preparación de los alimentos .

Estos factores han contribuido al crecimiento de las ventas de alimentos de calidad o alternativos orientados fundamentalmente hacia segmentos urbanos de medios y altos ingresos. Nuevos giros de productos hablan de un proceso de diferenciación en el patrón de consumo, así como un proceso de reestructuración por el que transitan algunos sectores de la agricultura y la agroindustria. Entre estos grupos se encuentran los productos dietéticos (*light, low fatm o slim*), los alimentos naturistas (disminución del grado de transformación o ciertos aditivos químicos), los productos ecológicos (“amigos de la naturaleza” o “productos verdes”) y los productos orgánicos (Torres y Trapaga, 1997).

La agricultura orgánica tiene sus inicios en Europa en la década de los cincuentas. Sin embargo en México, el desarrollo de la agricultura orgánica inició en los años 60 gracias a que agentes extranjeros se conectaron con diferentes operadores mexicanos, solicitándoles la producción de determinados productos orgánicos. Así comenzó su cultivo,

principalmente en áreas donde insumos de síntesis química no eran empleados. Este fue el caso de las regiones indígenas y áreas de agricultura tradicional en los estados de Chiapas y Oaxaca donde se empezó con la producción de café orgánico (Perea, 2010).

A finales de la década de los ochentas, los países desarrollados comenzaron a demandar productos tropicales y de invierno, producidos en forma orgánica y los cuales en sus territorios no se podían cultivar, estimulando de esta manera la práctica de la agricultura en México. Por lo tanto grandes comercializadoras de Estados Unidos (EE.UU.) ofrecieron a empresas y productores privados financiamiento y comercialización a cambio de sus productos orgánicos. Esto permitió a las compañías abastecer mucho mejor la demanda de los productos solicitados en los tiempos y temporadas específicas requeridas, a la vez que obtuvieron mejores precios por ellos (Gómez Cruz y Schwentesius, 1998).

Hoy en día el mercado más importante se encuentra en los EE.UU. y en la Unión Europea (UE); el mercado japonés es mucho más pequeño. Economías emergentes como la India y China son los grandes exportadores, pero son pequeños consumidores para productos orgánicos. Brasil y Sudáfrica, por su parte tienen el mejor mercado local desarrollado para productos orgánicos, especialmente en sus ciudades. Sin embargo, estos países importan muy poco, el consumo está principalmente basado en la producción local (Elzakker y Eyhorn, 2010).

PRODUCCIÓN EN MEXICO

La demanda mundial de orgánicos muestra una tendencia en constante aumento y representa una nueva oportunidad de negocios. Su producción se ha convertido en uno de los subsectores más exitosos de la agricultura mexicana (Elzakker y Eyhorn, 2010).

A finales de la década de los ochenta, la demanda por los productos orgánicos comenzó a expandirse en los países desarrollados. Esta demanda, basada en una creciente consciencia sobre la importancia del cuidado de la salud y la protección del medio ambiente, no se

podía satisfacer con la producción de los mismos países consumidores, sino que ante tal demanda, muchos países en desarrollo respondieron con la producción y exportación de la misma (Ciestaam, 2014).

En el caso de México, la producción orgánica ha tenido un crecimiento significativo en los últimos diez años. Según las reglas de operación del programa Fomento de Agronegocios (FOMAGRO) operado por el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) en el año 2006, el sector orgánico aumentó en un 174% de 1996 a 2004, esto es, aproximadamente el 21.7% anual (Certimex, 2008).

Este sector, a diferencia de otros sectores agropecuarios, ha crecido incluso en medio de la crisis. La superficie agrícola de cultivos orgánicos en México registró en un período de apenas 12 años un asenso de 21,265 hectáreas en 1996 a 378,693 hectáreas en 2008 y 512,246 hectáreas en 2012 (Impulso Orgánico Mexicano, 2015).

TABLA 1.1 TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE CULTIVOS ORGÁNICOS EN MÉXICO

	1996	1998	2000	2004/2005	2007/2008	2012	TCMA
Superficie en hectáreas	21,265	54,457	102,802	307,692	378,693	512,246	22.00
No. de productores	13,176	27,914	33,587	83,174	128,862	169,570	17.31
Empleos directos	13,785	32,270	60,918	150,914	172,293	245,000	19.70
Divisas USD (miles)	13,785	32,270	60,918	150,914	172,293	245,000	19.70

Fuente: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral (CIIDRI) Universidad Autónoma de Chapingo 2013.

Por consiguiente el número de productores dedicados a estos cultivos aumentó en casi 10 veces, contando un total de 150 mil productores, ocupando el primer lugar a nivel mundial, además de ser líder en producción de café orgánico (Impulso Orgánico Mexicano, 2015).

Representa un crecimiento anual superior al 33% y el empleo en el sector aumenta 23% por año mientras las divisas generadas crecen 26% anualmente. Como resultado de este crecimiento acelerado, hasta 2006 más de 83,000 productores mexicanos estaban cultivando más de 300,000 hectáreas de manera orgánica y generando aproximadamente 250 millones de dólares estadounidenses (Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos, 2014).

Actualmente los estados con más producción de orgánicos son: Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Baja California Sur, Guerrero, Yucatán, Chihuahua, Sinaloa, Colima y Veracruz, (Schwentenius y Gómez Cruz, 2008) y los principales productos orgánicos cultivados son de mayor a menor superficie cultivada (Ciestaam, 2014):

TABLA 1.2 PRINCIPALES PRODUCTOS ORGÁNICOS MEXICANOS

1. Café
2. Hierbas aromáticas y medicinales (incluyendo mejorana, tomillo, menta, orégano, damiana y gobernadora)
3. Hortalizas incluyendo 23 cultivos (acelgas, ajo, apio, betabel, berenjena, brócoli, calabaza, cebolla, cilantro, col, coliflor, chayote, chícharo, ejote, elote, espinaca, jitomate, lechuga, papa, pepino, tomate, chile y zanahoria).
4. Cacao
5. Uva silvestre
6. Otros (manzana, pera, ajonjolí, maíz, miel, cacahuete, Jamaica, plátano, aguacate, mango, caña de azúcar, papaya, piña, zarzamora, limón, cereza, amaranto, coco, leche, queso, miel de maguey, dulces, algunos cárnicos y cosméticos).

Fuente: CIESTAAM (Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial) 2014.

En el mercado interno los productos orgánicos se encuentran en un proceso de desarrollo lento, en donde menos del 15% del total de la producción nacional es consumida en México, y es comercializada esencialmente en tiendas especializadas, tiendas naturistas y cafeterías, generalmente ubicadas en las principales ciudades del país y sitios turísticos (Gómez Cruz *et al.*, 2003).

En cuanto a las exportaciones de productos orgánicos, la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la FAO coinciden en que los principales mercados demandantes de productos orgánicos se encuentran en Europa, EE.UU. y Japón, países industrializados cuya población se caracteriza por sus altos ingresos. Así México está ubicado en el ámbito internacional como productor - exportador orgánico más que como consumidor.

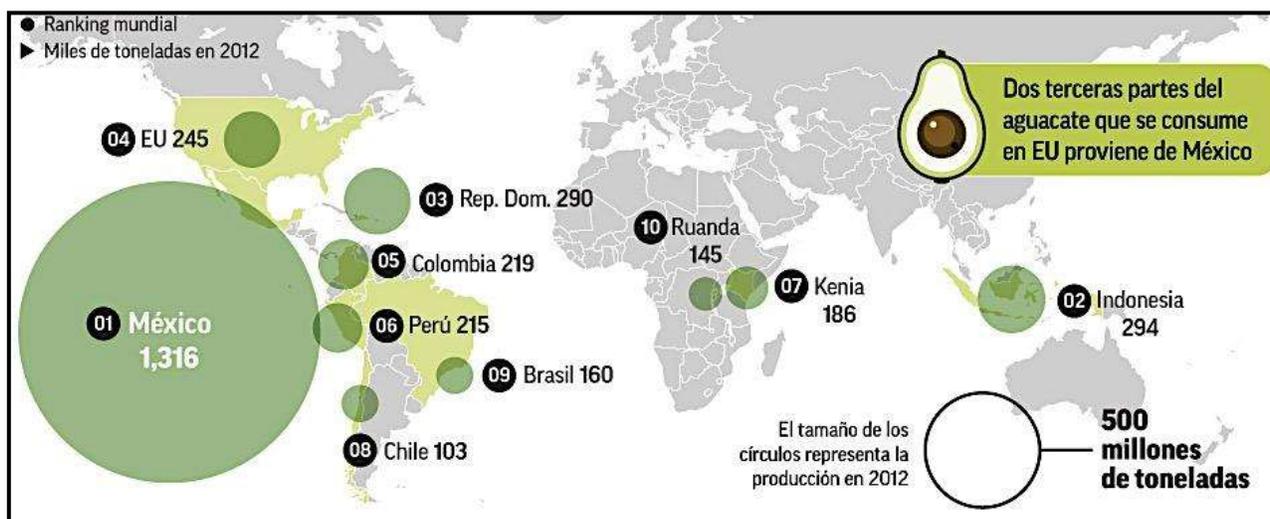
PRODUCCIÓN DE AGUACATE ORGÁNICO EN MEXICO Y MICHOACÁN

La demanda mundial por productos orgánicos ha influido fuertemente la oferta mundial de aguacate. A mediados de los años ochentas algunos países productores (México, Indonesia, Brasil, EE.UU., Chile, España, Sudáfrica e Israel), comenzaron a destinar hectáreas para el cultivo de aguacate orgánico para satisfacer la demanda mundial. La finalidad de este sistema de producción es manejar de manera sostenible la huerta, evitando el uso de agroquímicos que provocan daños a la salud humana y al medio ambiente (Villafán y Bonales, 2007).

La producción de aguacate en nuestro país ha tenido altas y bajas a lo que se refiere a rentabilidad, debido principalmente a fuertes fluctuaciones en los precios de venta y volúmenes exportados. Los principales mercados para los aguacates mexicanos son EE.UU. y Japón, donde cada vez son más rigurosas las medidas no arancelarias que restringen su entrada. Entre estas medidas restrictivas destacan las relativas a los límites de residuos tóxicos y la absoluta ausencia de plagas y enfermedades sobre la fruta exportada (CONAPA, 2005).

Sin embargo, México es, de entre los productos agrícolas mexicanos, el principal productor y exportador de aguacate a nivel mundial, además de contar con un enorme potencial para incrementar su producción y atender mercados como China que podrían demandar grandes cantidades de fruto (SAGARPA, 2012).

CUADRO 1.2 MEXICO, PRINCIPAL PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE AGUACATE EN EL MUNDO



Fuente: El Financiero, 2015, datos obtenidos de APEAM (Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán. (APEAM, 2015).

Sin duda el éxito de la producción y exportación de aguacate se debe a que se trata de una industria completamente regulada, parcialmente certificada y con los estándares de sanidad e inocuidad más avanzados, y donde México es considerado un país altamente tecnificado para la producción de aguacate y es modelo mundial (APEAM, 2015).

El estado de Michoacán, concentra más de 90% de la producción nacional de aguacate en México, produciendo aguacate orgánico desde mediados de los años noventa. En 1996 se certifica la primera huerta y en 1998 se certifican otras ocho huertas, las cuales sumaban 304 ha de aguacate orgánico (Villafán y Bonales, 2007).

La producción de aguacate para exportación se compone de 27 municipios de Michoacán libres de plagas cuarentenarias como el gusano barrenador de hueso, y un trabajo de exportación concentrado en 38 empacadoras. El aguacate es el cultivo más importante de Michoacán económica y socialmente. La expansión del cultivo en Michoacán ha continuado a una tasa anual de 4%, generando ingresos de \$16,000 millones de pesos anuales (SAGARPA, 2012) y más de 250,000 empleos directos e indirectos permanentes (CONAPA, 2005). Las condiciones de suelo y ambientales de la Sierra Purépecha, favorecen el desarrollo y la productividad del cultivo (Morales et al., 2004). Anualmente, Michoacán produce de 15 a 20 mil toneladas de aguacate orgánico, incrementándose en un 20% anualmente (Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos, 2014).

El área productora de Uruapan, Michoacán es considerada pionero mundial del sistema orgánico de producción de aguacates, alcanzando al 2014 6,000 hectáreas y siendo una alternativa al aguacate convencional debido al menor impacto ambiental sobre todo en el aspecto fitosanitario y nutricional (Impulso Orgánico Mexicano, 2015).

CONTROLES DE CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS

Hoy en día el control de calidad de las frutas y hortalizas frescas es un proceso que incluye todas las actividades que se realizan desde el campo hasta el punto de venta, aunque el producto pase por diferentes actores de la cadena de comercialización (FAO, 2007).

Los programas de calidad tienden a ser del tipo preventivo y no correctivo, de manera que se busca prevenir problemas en lugar de esperar que estos ocurran para tomar acciones correctivas. Los programas incluyen atributos de calidad deseables de los productos y adicionalmente aspectos de inocuidad, calidad en los procesos en el campo, la planta empacadora y puntos de venta (Cerdas *et al.*, 2006).

El término inocuidad en alimentos se refiere a la condición que estos deben tener para que no causen enfermedades en quienes los consuman. Este término se ha utilizado durante muchos años, especialmente para productos procesados, los cuales se someten a una serie

de tratamientos químicos o físicos que permiten la eliminación de problemas originados por bacterias y otros microorganismos (Cerdas *et al.*, 2006).

La implementación de buenas prácticas agrícolas en el campo y la planta empacadora es una herramienta que ayuda a minimizar los riesgos de contaminación de los productos agrícolas frescos con lo que se logra llevar a los puntos de venta alimentos seguros para los consumidores (Certimex, 2008). Por lo anterior es importante lograr que todo el personal que labora en la organización, cualquiera que sea su posición, debe estar debidamente capacitado para no salirse de los estándares de calidad requeridos para la comercialización del fruto.

EL PERSONAL Y SUS FUNCIONES (CAMPO-EMPAQUE-TRANSPORTE)

RECEPCIÓN Y CUARENTENA

Es un área debidamente acondicionada para recibir la fruta para su muestreo de piezas y verificar que en ella no exista ninguna plaga y sea autorizada su entrada al área de Cuarentena en caso de Exportación y Precuarentena en Nacional (STPS, 2010).

VACIADO, SELECCIÓN Y EMPAQUE

Tecnología de punta en maquinarias y personal debidamente capacitado para realizar cada una de las etapas, desde el vaciado de la fruta hasta el empacado de la misma (STPS, 2010).

REFRIGERACIÓN Y CARGA

Cámaras de refrigeración con capacidad aproximada para 5 viajes cada una debidamente equipada y en perfecto estado.

Camiones para llevar los embarques a tiempo a su destino y en perfectas condiciones (STPS, 2010).

ADMINISTRACIÓN

Administración 5 personas.

Empaque 70 personas.

Personal de campo 120 personas.

Capacidad para 24 viajes por semana en un turno de 8 hrs de trabajo.

Instalaciones en un área de 13,300 metros cuadrados (STPS, 2010).

CUADRO 1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL AGUACATE

<p>ACOPIO</p> <p>Proveer de materia prima (aguacate) de calidad, y volúmen suficiente para que la empacadora cumpla con sus pedidos de manera oportuna.</p>	
<p>CORTE</p> <p>Cuadrillas que trabajan bajo los más estrictos estándares de calidad e inocuidad, vigilados por supervisores de corte e ingenieros de la Junta Local de Sanidad Vegetal.</p>	
<p>RECEPCIÓN</p> <p>Controlan el ingreso de aguacate a la empresa cuidando los aspectos normativos fitosanitarios y de inocuidad requeridos. Así como hacer el registro de cada lote en particular y el registro de cada fruta que ingresa a la empacadora en general.</p>	
<p>PRODUCCIÓN</p> <p>Atender los compromisos que se ha contraído con los clientes a través de la planeación y coordinación de los recursos con que se cuentan apeándose siempre a la normatividad emanada del plan de trabajo para la Exportación de aguacate de México a los Estados Unidos de Norte América y al programa de BPM.</p>	

<p>SELECCIÓN</p> <p>Una vez que se vacía la fruta en los rodillos elevadores se comienza a separar y poner en una banda central la fruta que no cumple con los estándares enviando así solo la calidad que los clientes requieren.</p>	
<p>CLASIFICACIÓN</p> <p>Se trabaja con tecnología de punta, contando con un sistema automatizado y electrónico que brinda una precisión casi 100% confiable en cuanto a la clasificación de los diferentes calibres con los que trabajan.</p>	
<p>EMPACADO Y PALETIZADO</p> <p>Colocar todos y cada uno de los aguacates en la caja que le corresponde, sellarla de acuerdo al calibre que corresponda, así como que el producto sea debidamente empacado, estibado y reflejado.</p>	
<p>ENFRIAMIENTO</p> <p>Enfriamiento previo dentro de la empacadora para acostumbrar al fruto a cierta temperatura, previo al viaje de exportación.</p>	

<p>TRANSPORTE</p> <p>Almacenamiento en frío dependiendo de la temporada dentro de las instalaciones del transporte. Cargar el fruto en el contenedor previamente enfriado. Y transportar al destino.</p> <p>Tratamiento con etileno y almacenamiento en frío si es requerido.</p>	
<p>ARRIBO A DESTINO</p> <p>Verificar la temperatura a la que debe estar el fruto para su comercialización. En caso de seguir su ruta hacia otro destino, tomar las medidas preventivas necesarias de enfriamiento y manipulación.</p>	

FUENTE: SENASICA, Protocolo voluntario para la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y Buen Manejo en los procesos de producción, cosecha y empaclado de aguacate Hass para consumo fresco, SAGARPA, Versión 2.0, Julio 2006.

PRODUCCIÓN DE AGUACATE EN 2014

De acuerdo con un informe preliminar de la SAGARPA, las ventas totales de este producto alcanzaron los 794 millones 446 mil dólares entre enero y junio de 2014.

El fruto fue comercializado en 21 mercados entre los que resaltan por su valor económico: EE.UU., Japón, Canadá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Francia, Guatemala, España, China, Países Bajos, Hong Kong, Reino Unido, Alemania, Singapur y Bélgica.

En el caso de China, en los primeros seis meses del año se enviaron a aquel país dos millones 970 mil dólares en aguacate, lo que representa un incremento de 724 por ciento, en términos anuales.

Las exportaciones de aguacate mexicano aumentaron 29 por ciento al primer semestre del año, en comparación con el mismo periodo de 2013, informó la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

De acuerdo con un informe preliminar de la dependencia, las ventas totales de este producto alcanzaron los 794 millones 446 mil dólares entre enero y junio de 2014, con un volumen estimado en 353 mil toneladas.

El aguacate mexicano fue comercializado en 21 mercados entre los que resaltan por su valor económico: EE.UU., Japón, Canadá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Francia, Guatemala, España, China, Países Bajos, Hong Kong, Reino Unido, Alemania, Singapur y Bélgica.

Entre los aumentos más importantes a nivel destino destaca el caso de China; en los primeros seis meses del año se enviaron a aquel país dos millones 970 mil dólares en aguacate, lo que equivale a alrededor de un mil 260 toneladas de este producto. Esto representa un incremento de 724 por ciento en su valor, en términos anuales.

Otro de los crecimientos más relevantes en este periodo es Países Bajos, mercado al que fue enviado aguacate mexicano con un valor de 647 mil dólares, prácticamente tres veces más de lo comercializado al primer semestre de 2013, con un volumen de 293.7 toneladas.

Cabe señalar que a EE.UU., principal mercado de exportación, fue comercializado aguacate con un valor de 651 millones 328 mil dólares, lo que significó un incremento de 31 por ciento en comparación con el lapso enero – junio del año pasado.

El segundo destino de mayor importancia para este fruto fue Japón, el cual registró un valor durante el periodo de referencia de 61.7 mdd, un crecimiento de 29 por ciento; le sigue Canadá con 40.6 mdd, un aumento de 33 por ciento; Costa Rica, 12.7 mdd, un crecimiento de 18 por ciento, y El Salvador, 9.3 mdd, 13 por ciento más que en el mismo periodo de 2013.

De acuerdo con cifras preliminares reportadas por la SAGARPA, las exportaciones agropecuarias (incluye productos agrícolas, pecuarios y pesqueros) alcanzaron en el primer semestre de este año alrededor de seis mil 700 millones de dólares.

En lo que corresponde al aguacate en México, el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) señaló que anualmente se producen alrededor de un millón 467 mil toneladas en 27 estados del país.

Michoacán produce un millón 193 mil toneladas.

FUENTE: SAGARPA 2015, PRENSA.

ORGANISMOS INVOLUCRADOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE AGUACATE ENTRE MEXICO Y ESTADOS UNIDOS

CESV

El CESV (Comité Estatal de Sanidad Vegetal) es un organismo auxiliar de coordinación estatal de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) en el desarrollo de campañas fitosanitarias, programas y/o acciones de sanidad vegetal. Otros organismos auxiliares son las Juntas Locales de Sanidad Vegetal (JLSV), que en Michoacán son 16, son coordinadas por el CESV y son organizaciones de productores de aguacate que fungen como auxiliares de la SAGARPA en el desarrollo de actividades fitosanitarias. Las JLSV agrupan al total de productores de aguacate de cada municipio (Salazar García et al., 2005).

El personal técnico de los organismos auxiliares, junto con los productores de aguacate, verifican el cumplimiento de las norma fitosanitaria haciendo muestreos y emitiendo recomendaciones con relación a la presencia de plagas de interés cuarentenario. También, verifican el uso de insecticidas autorizados en el programa de trabajo y la limpieza de los huertos en general (Salazar García et al., 2005).

APEAM

APEAM (Asociación de Productores y Empacadores de Aguacate de México A.C.) fundada en 1997, está constituida por más de 12,000 productores y 40 empresas empacadoras exportadoras de aguacate a EE.UU. Todos cuentan con la certificación de las autoridades de ambos países. La tarea de APEAM es la de organizar a ambos sectores, el productor y el empacador, para hacer posible la exportación de un producto de clase mundial. Hoy gracias a esta asociación, los mercados internacionales pueden tener acceso directo al aguacate, con la absoluta seguridad de que están adquiriendo fruta fresca,

deliciosa y nutritiva; así como cumplir con los más altos estándares de calidad y de sanidad, aunado a las normas de exportación más exigentes (APEAM, 2015).

A través de las diferentes instancias oficiales y sus regulaciones, es que el Programa de Exportación del Aguacate de México a EE.UU. es posible.

APEAM, en coordinación con autoridades nacionales y de EE.UU. (USDA, Departamento de Agricultura y FDA, US Food and Drug Administration), es que se realiza la labor de brindar todo el apoyo a los sectores productor y empacador para el desarrollo de sus actividades comerciales en la exportación.

CUADRO 1.4 MARCO REGULATORIO PARA EL PROGRAMA DE EXPORTACIÓN DE AGUACATE A EE.UU.



FUENTE: APEAM, Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México A.C., 2015.

Los objetivos de APEAM son (Salazar García et al., 2005):

- a) Posicionar el aguacate mexicano en los mercados internacionales.
- b) Fomentar la imagen corporativa de APEAM.
- c) Ofrecer un producto de calidad suprema en los mercados internacionales.
- d) Competitividad en los mercados internacionales.
- e) Realizar campañas de promoción.

Es una organización que representa los intereses de productores y empaques en los mercados de exportación para el aguacate mexicano. Los servicios ofrecidos son (Salazar García et al., 2005):

- i)* Campañas de Promoción en el mercado de EE.UU.
- ii)* Defensa de los intereses (abogados y científicos) contratados por la asociación.
- iii)* Un mercado estable y organizado.
- iv)* Visores de mercado que verifican los inventarios y monitorean precios y calidades del fruto.
- v)* Cabildeadores que realizan las gestiones para la ampliación total y todo el año a los EE.UU.

AFM

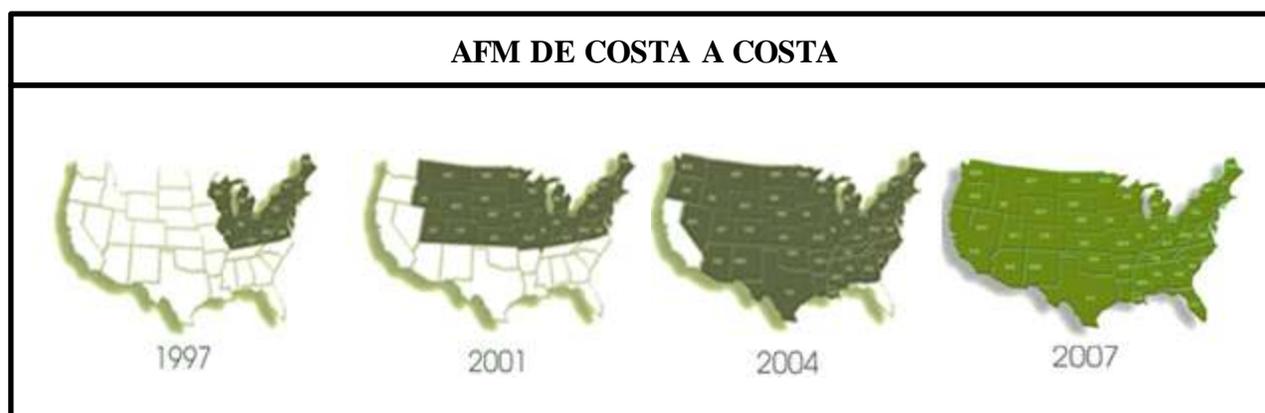
La AFM (Avocados from Mexico) nació en 2013 como el brazo de mercadeo de las organizaciones que representan a la empresa Aguacates de México en los EE.UU.

Se formó como una organización sin fines de lucro encargada de manejar las actividades de marketing de la Asociación Mexicana de Importadores de Aguacates Hass (MHAIA) y la Asociación de Productores y Empaques de Aguacates de México (APEAM) (AFM, 2015).

La historia de AFM tiene mucha trascendencia en este sector. Desde su comienzo en el año

1997 hasta el 2007, la industria de aguacate Hass de México ha experimentado una rápida expansión en los EE.UU. El volumen de ventas en EE.UU. en 2005 fue de 802.976.829 libras y ese número aumentó en 2014 a 1,763,593,888. A partir de ese año representa más del 60% de la cuota de mercado de EE.UU. (AFM, 2015).

CUADRO 1.5 EVOLUCIÓN DE AFM EN UN PERIODO DE 10 AÑOS



FUENTE: AFM, Aguacates de México, 2015. <http://www.aguacatesdemexico.com/es/acerca-de-afm>

El grupo de marketing de AFM, ubicado en Irving, Texas, abarca un grupo de expertos en mercadeo con una sólida experiencia en la industria de alimentos empacados y en la industrias de frutos, así como también experiencia con algunas de las marcas más icónicas en esas categorías. Este grupo tiene la tarea de hacer crecer el mercado global de aguacate junto con la marca AFM, dentro de una de las categorías más rentables en la sección de productos naturales, que está creciendo con cifras de dos dígitos. El enfoque de marketing de AFM se centra en cada uno de sus cuatro segmentos de negocios: el mercado en general, el mercado hispano, servicios de comida, y detallistas, con estrategias personalizadas, programas y tácticas para hacer frente a las necesidades únicas de las audiencias en cada uno de estos segmentos (AFM, 2015).

El robusto programa de la marca AFM incluye 1,6 mil millones de impresiones en los medios entre 2014 y 2015, y rápidamente está dejando su huella dentro de la categoría de

los frutos. No solo está la marca AFM adoptando la tecnología digital más avanzada del mercado para recoger datos de los consumidores y para conectar con una variedad de grupos de consumidores de manera innovadora, sino que también está cambiando los paradigmas de la industria al convertirse en la primera marca de productos naturales en tener un comercial de televisión en un Gran Juego de Fútbol Americano famoso en EE.UU. (AFM, 2015).

MHAIA

La Asociación de Importadores de Aguacate Hass de México (MHAIA) está dedicada al suministro consistente de aguacates de alta calidad a lo largo del año (MHAIA, 2015).

La empresa Aguacates de México (AFM) es una filial y empresa conjunta entre MHAIA y APEAM. Bajo ciertos acuerdos MHAIA y APEAM han combinado recursos para financiar y gestionar a AFM, con la intención de proporcionar un programa de marketing altamente eficaz y eficiente en EE.UU. (MHAIA, 2015).

Cabe mencionar que la empresa Aguacates de México es la #1 en ventas de aguacate en EE.UU. (MHAIA, 2015).

GLOBAL GAP

Las siglas G.A.P. (en inglés) o B.P.A. (en español) quieren decir Buenas Prácticas Agrícolas, y es la norma mundial que asegura estas prácticas (G.A.P., 2015).

Son una organización global con un objetivo fundamental que es la producción agrícola segura y sostenible a nivel mundial. Se encargan de establecer normas voluntarias para la certificación de productos agrícolas en todo el mundo, y cada vez más productores, proveedores y compradores están armonizando sus normas de certificación para que se

ajusten a las mismas (G.A.P., 2015).

Los miembros de Global GAP crean incentivos en el sector privado para que los productores agrícolas en todo el mundo adopten prácticas seguras y sostenibles para así lograr que este mundo sea un lugar mejor (G.A.P., 2015).

Su función es vincular a nivel global a los productores y a los propietarios de las marcas en la producción y la comercialización de alimentos inocuos, para brindar seguridad a los consumidores, estableciendo las bases para la protección de los recursos escasos e implementando las Buenas Prácticas Agrícolas con una promesa de un camino hacia un futuro sostenible (G.A.P., 2015).

PARTE III. MARCO TEÓRICO

A continuación se abordan las teorías objeto de estudio de la presente investigación, con la finalidad de dar sustento e identificar los conceptos, posturas, y variables que determinan el vínculo entre la internacionalización empresarial y el capital humano.

CAPÍTULO 1. TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

El Capital Humano es la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación. Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia (OCDE, 2007).

A continuación se mencionan diferentes autores con sus aportaciones hacia el término capital humano, pasando de un concepto explicativo de determinados fenómenos económicos, a ser todo un campo de investigación reconocido.

La teoría del capital humano, haciendo mención primeramente a Adam Smith (1725- 1790) en su obra “La riqueza de las naciones” se plantea el concepto de capital humano, aunque sin referirse a él de forma explícita. Smith considera que las cualificaciones adquiridas por los individuos a lo largo de su vida representan un papel fundamental en el proceso de crecimiento y desarrollo económico de un país y contribuyen a incrementar la riqueza de las naciones. Esta adquisición de cualificaciones genera unos gastos reales que corresponden a un capital fijo incorporado en los individuos. A cambio de incurrir en esos gastos, Smith considera que los individuos más cualificados deben percibir un salario superior que el de los individuos menos educados, de forma que les permita cubrir los costos de la educación y además beneficiarse de los rendimientos de la inversión educativa (Smith & Rodríguez, 2001). En su libro (Smith, 1776) él comparaba a un trabajador

estudiado con una “máquina cara”, por lo que en este sentido el costo de dicho entrenamiento es considerado como una inversión en su vida futura, la cual deberá ser recuperada durante su vida laboral. Es gracias a estos conocimientos adquiridos, conocidos como aprendizaje, lo que ayuda a explicar las diferencias salariales entre las distintas ocupaciones. “El trabajo que la persona educada aprende a realizar, es de esperar, será pagado por encima del salario común de los trabajadores no educados; lo que hará que recupere el gasto total en su educación, y que genere los beneficios normales de un capital igualmente valioso” (Smith, 1776).

A esta teoría se le fueron sumando a lo largo de la historia y conforme crecieron los estudios de capital humano y los beneficios que traía el tener personas capacitadas y con mejores niveles de estudio para una mayor productividad empresarial.

Continuando con los autores clásicos, Senior (Senior, 1836) hace referencia al capital humano sin analizar las consecuencias que los conocimientos y las habilidades tienen en la economía y contemplando que la principal característica de las habilidades de los trabajadores es que influyen de forma positiva en su productividad. A diferencia de Smith, él encuentra que las decisiones en gastos de educación de los trabajadores se asemejan más a decisiones de consumo que a decisiones de inversión.

John Stuart-Mill considera que existen otra serie de cualidades que poseen los individuos, tales como virtudes y cualidades morales, que influyen de forma directa y positiva en el funcionamiento de su economía. Esta acepción va un poco más relacionada a lo que es el término de capital humano hoy en día. Considera que mientras una persona esté mejor preparada podría utilizar mejor maquinaria obteniendo una mayor producción. De igual forma, esta persona preparada podría innovar más, inventando nuevas máquinas que fuesen aún más productivas. Esto es que una mayor preparación de la población permite una mayor capacidad de innovación. Lo anterior descrito en su libro él considera a “la productividad del trabajo como una relación dada entre el conocimiento que tienen los trabajadores, la cual refleja efectos positivos en la productividad de las comunidades” (Stuart-Mill, 1848).

Otro autor clásico fue Jean Baptiste Say, (1880) quien explica la influencia de los

conocimiento o la formación en el proceso de producción de bienes (Hebert y Link, 1988). En su obra “Tratado de Economía Política” (Say J. , 2001) Say menciona que “el conocimiento es el elemento indispensable en la producción de cualquier bien, ya que está presente en las tres fases en que se lleva a cabo el proceso productivo, por lo que para obtener un bien, es necesario; primero estudiar y conocer las leyes de la naturaleza, segundo la aplicación de estos conocimientos a un propósito útil y tercero es necesario la ejecución de cierta cantidad de trabajo manual para obtener el producto acabado, por lo que se requiere poseer conocimiento o habilidades para realizar el trabajo.”

Con estos autores clásicos se concluyen las aportaciones principales a lo que fueron los inicios de un proyecto sobre teorías sobre capital humano, pero que permanecieron en estado embrionario hasta mitades del siglo pasado (Blaug, 1975).

Posteriormente, durante la primera mitad del siglo XX, Edwin Cannan preocupado por el hecho de que los salarios no se equiparasen entre las distintas profesiones, encontró que las diferencias se debían a los grados de preparación o habilidades requeridas por los mismos. Mientras mayor es la preparación requerida para cierta ocupación, mayores son los costes de la misma, es decir mayor salario se debe percibir por el tiempo invertido (Cannan, 1928).

Unos años después de la aportación de Cannan, John Walsh plantea la primera aportación de lo que sería la Teoría de Capital Humano (Falgueras, 2005). Usó el concepto de capital aplicado al hombre, planteando el hecho de que el dinero que los trabajadores se gastan en la formación necesaria para adquirir cierta capacitación o conocimiento puede considerarse como una inversión en capital hecha para obtener beneficios. Walsh realiza un estudio empírico en el que encuentra que las familias invierten en educación mientras que los retornos de dicha inversión cubren el costo del entrenamiento, generando un beneficio adicional ordinario (Walsh, 1935). En todos los casos estudiados el retorno de la educación es mayor que el costo de adquirirla. Obtiene estas conclusiones ya que calcula el valor actual descontado de los ingresos medios de trabajadores con varios niveles de educación, y los compara con una estimación de los costos en los que cada grupo ha tenido que incurrir.

Con Solow en 1957 se inicia la estructura teórica que da relevancia al ser humano como

componente fundamental en el desarrollo productivo de la industria, al mismo tiempo que en el crecimiento económico. Denison por su parte en 1962 centró su atención en la educación como parte del crecimiento económico y señaló que la estimación de la contribución del avance de los conocimientos se obtiene como un residuo de Solow (Martínez, 1996).

A principios de la década de los sesenta, Theodore Schultz, considerado el padre de la economía de la educación y de la teoría del capital humano, pronunció en 1961 el discurso “Inversión en Capital Humano”, en el cual afirmaba que los conocimientos y habilidades adquiridas son una forma de capital obtenida como resultado de una inversión en educación. Hizo además énfasis en el acceso a la educación y a la salud, determinadas por los diferentes ingresos; además, estableció la rama de la ciencia económica denominada economía de la educación (Martínez, 1996). “Al invertir en sí mismos, los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades. Es un camino por el cual los hombres pueden aumentar su bienestar” (Schultz, 1960). Consideraba que la población más vulnerable es la de más bajos recursos, por lo que es sumamente importante buscar la adquisición de habilidades por medio de la escolarización e inversión sanitaria, determinantes para el bienestar y mejoramiento de la población (Martínez, 1996).

Como se ha visto, Solow y Denison comenzaron a notar la educación como elemento importante, que explicaba el crecimiento económico; ya para Schultz, es más clara esta relación, denominando la inversión en educación de capital humano. En esta teoría se encuentra la importancia en la calidad de vida en las personas a la hora de invertir en capital humano.

Por otro lado, Friedman y Kutznets (1954) retoman la idea de Cannan en la que consideran la idea de que el entrenamiento y la preparación de los trabajadores explican las diferencias en los ingresos de los distintos profesionales. En su estudio empírico basan los resultados de cinco profesionales liberales diferentes, médicos, dentistas, abogados. Concluyen que el mayor tiempo de preparación que requiere un médico sobre un dentista, así como sus mayores gastos de formación están entre los factores más importantes que justifican, para compensar la inversión, que su salario sea mayor en los años laborables que les quedan. Sin embargo carecen de datos para medir esta explicación de forma exacta (Friedman y

Kuznets, 1954).

Jacob Mincer en 1958 analizó la contribución de la escolaridad y la experiencia en los ingresos de los trabajadores, es decir, conformó el componente de la experiencia a su análisis de la teoría del capital humano. Mincer menciona que la cantidad de inversión que una persona realiza para su formación es elegida libremente mediante la determinación del tiempo que le van a dedicar. Además incluye el efecto de la experiencia en el trabajo sobre los ingresos de los trabajadores. Con ambas variables puede explicar las diferencias de los salarios entre ocupaciones como resultado de diferencias en el nivel de entrenamiento, mientras que las diferencias de salarios dentro de una misma ocupación son atribuidas a diferencias en el grado de experiencia en el trabajo (Mincer, 1974).

Mincer (1958) transformó la fórmula del valor presente neto en una corriente constante de beneficios recibidos indefinidamente, y que pudiera dar una idea del retorno obtenido por el entrenamiento:

$$d/c = (1 + r)n$$

Donde r es la tasa de retorno de la inversión, c es el costo del entrenamiento, entendidas como las ganancias que se dejan de percibir durante el entrenamiento, d es el incremento de las ganancias percibidas luego de terminar el entrenamiento, y n es el número de años que dura el entrenamiento o carrera universitaria, este procedimiento en su momento limitado por la escasez de datos en cuanto a la cantidad de dinero invertida en capital humano. (Cardona et al., 2007).

Gary Stanley Becker, en 1964 define al capital humano como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (Becker, 1964). La noción de capital expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado y usarse (Gerald, 2006). El objeto es tratar de considerar a la educación y la formación como inversiones para su persona, y poder incrementar su eficiencia productiva e ingresos, como lo mencionan autores anteriormente.

Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento concluyendo que su pieza clave era el capital humano que estas poseían, es decir, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo. Lo menciona también como identificador clave para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber (Becker, 1975).

Dentro de los planteamientos de Becker con mayor influencia en la teoría del capital humano están: (Falgueras, 2005)

1. El entrenamiento en las empresas y las decisiones de inversión en el capital humano.
2. La tasa interna de rentabilidad de la inversión en capital humano, comparando las tasas de retorno generadas por dos actividades diferentes: una en la que se invierte en capital humano y otra en la que no se invierte nada durante el periodo considerado.
3. Las decisiones de las familias sobre consumo, tiempo de trabajo y educación.
4. Capital humano e ingresos, la cual explica la relación existente entre la inversión en capital humano y la distribución de ingresos:
 - a. El capital humano es inseparable de la persona que realiza el trabajo de modo que está afectado por las capacidades físicas del que invierte.
 - b. Para la producción del capital humano es necesario invertir tiempo, cuanto mayor acumulación de capital humano se haya adquirido, corresponde un mayor salario.

Becker finalmente analiza cuáles serían las consecuencias de los cambios en las oportunidades de inversión, y llega a la conclusión de que una mayor igualdad de oportunidades tendería a reducir la desigualdad en los ingresos e incrementaría la eficiencia en la localización de capital humano (Falgueras, 2005).

Los discursos de Becker y Mincer, así como en el desarrollo posterior de la teoría del capital humano, marcaron un giro en la concepción de la educación, que ya no sólo se

contempla en su componente de bien de consumo sino en mayor medida como una actividad inversora (Mincer, 1958).

Posterior a la teoría de Becker se tienen más autores que complementan esta teoría con diversas aportaciones positivas hacia el capital humano y su productividad en la empresa.

Ashenfelter y Ham en un trabajo conjunto estudiaron el efecto que tiene la educación sobre los ingresos y el desempleo (Ashenfelter y Ham, 1979). En sus conclusiones mencionan que el impacto positivo que tiene la escolarización y la experiencia sobre los ingresos de los trabajadores es un derivado, que se debe en exclusiva a que la mayor preparación de los trabajadores reduce el riesgo que tienen de quedarse desempleados.

Robert E. Lucas (1988) considera en su modelo que el capital humano puede ser una fuente de crecimiento alternativa al cambio tecnológico. Sostiene que el crecimiento a largo plazo y persistente del producto interno bruto de los distintos países es una consecuencia de la acumulación de capital humano. Por lo anterior las diferencias en las tasas de crecimiento entre países se debe, en consecuencia, a las diferencias en las tasas de acumulación de capital humano. Lucas distingue dos fuentes de capital humano: la educación y aprender haciendo (Lucas, 1988).

Aportaciones más recientes mencionan al capital humano como un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad, entendiéndose por empleabilidad la posibilidad de encontrar un empleo que retribuya las capacidades laborales de las personas por medio de diferentes influencias y fuentes (Díaz, 2009).

Hoy en día, el capital humano es relacionado con el crecimiento económico en economías abiertas, donde la educación dentro de la apertura económica tiene un papel importante para el crecimiento de la productividad laboral que impacta al desarrollo de los países (Villalobos M. y Pedroza F., 2009).

Cabe señalar que el vínculo existente entre capital humano y la internacionalización de una empresa es que a mayor cantidad y preparación de capital humano, mayor la probabilidad

de que la empresa logre conducirse a niveles internacionales logrando productividad y éxito empresarial.

En la mitad de los años cincuenta el Departamento de Asuntos Económicos de las Naciones Unidas llamó inversión en capital humano a la inversión que tenía el objetivo de aumentar la productividad de los trabajadores, afirmando que la producción futura de un país puede desarrollarse no sólo a través del aumento del stock de capital físico, sino también a través de inversiones en educación, formación profesional, políticas de inmigración, adquisición de conocimientos, mejora de la salud de los trabajadores y de los demás factores intangibles que aumentan la productividad del trabajador (United Nations Statistical Office, 1953).

La teoría sobre el capital humano afirma que se tiene una clara relación entre el perfil del emprendedor y el comportamiento de la empresa. Según David Storey (1994), las experiencias, habilidades y competencias del emprendedor son los factores que principalmente explican el comportamiento empresarial. Por lo tanto, las características personales del emprendedor pueden constituir una fuerza motriz conductora hacia la internacionalización temprana, ya que le proporcionan a la empresa los recursos tangibles e intangibles que el emprendedor ha ido acumulando con su edad, su educación y su experiencia profesional.

La mayoría de autores coinciden en que el emprendedor o su equipo emprendedor, son clave para una experiencia internacional exitosa. Así mismo también se defiende la idea de que la experiencia previa del emprendedor influye de manera positiva en la propensión a exportar. Esta influencia se debe a que la experiencia adquirida con la edad, con la formación y con la práctica emprendedora, permite al emprendedor acumular conocimientos y recursos con los cuales puede afrontar el riesgo con mayores garantías, y en mayor medida si esta experiencia consiste en haber creado una empresa previamente y operado en mercados internacionales (Gonzalez *et al.*, 2010).

Hymer (1976) publica en su trabajo inicial que las empresas saldrán al exterior cuando frente a su competencia tengan alguna ventaja que explotar, ventaja de naturaleza oligopólica que las hace competir con las pocas empresas instaladas, poseedoras normalmente de un mejor conocimiento de su mercado. Ahora, tomando en cuenta la teoría

recursos y capacidades, dicha posesión o generación de ventajas competitivas depende de la dotación de recursos y capacidades estratégicos de la empresa (Penrose, 1959) los cuales de acuerdo con Barney, reúnen los requisitos de valor, escasez, inimitabilidad y no sustituibilidad (Barney, 1991). Aquellos que con más facilidad reúnen estos requisitos dentro de la empresa, son los recursos intangibles, los cuales son los más difíciles de formalizar y reproducir por parte de los competidores, ya que forman parte exclusiva de la empresa, al menos durante un cierto tiempo, y que le proporcionan cierta superioridad frente a sus competidores (Ramírez, 2004).

El capital humano ocupa un lugar destacado en el conjunto de recursos intangibles. Las personas son consideradas como el principal activo de las empresas, siendo las mentes creativas de las que depende todo el proceso industrial, encargándose del diseño del producto, gestión de las provisiones, planificación de la producción, control del proceso y la calidad, comercialización de los productos y establecimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Por lo tanto de la calidad de los recursos humanos de que dispone una empresa va a depender su eficiencia y capacidad competitiva (López, 2006).

Por otro lado, Markides y Williamson (1996) fundamentan que un capital humano de calidad es un recurso crítico que favorece con ventajas competitivas, mientras mayor flexibilidad mayor la capacidad de adaptación al entorno de trabajo. El desarrollo de actividades en los mercados internacionales hace a las empresas más complejas, manifestándose tanto en el ámbito interno, con la organización y administración de operaciones internacionales, como en el externo, en lo que se refiere a la adaptación a un nuevo entorno con otras culturas, lengua, etc. Por lo que es en este punto donde aquellas empresas que cuentan con empleados con más formación y conocimientos tendrán más capacidades para resolver y tratar los problemas que plantea este nivel de mayor complejidad, obteniendo entonces más facilidades para introducirse en los mercados exteriores.

Cooper *et al.* (1994) argumenta que a mayor nivel de educación de los empresarios, mayores las habilidades para introducirse en redes sociales y de negocios, obteniendo más

capacidades para detectar las oportunidades de negocio en mercados extranjeros. Sin embargo por otro lado, el disponer de trabajadores formados o dispuestos para recibir formación, permite a la empresa afrontar la competencia y la incertidumbre de los mercados con más probabilidades de éxito (Alba, 1993).

Ahora bien la teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: la formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo y la formación específica, adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, la cual permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador (Becker, 1975).

La formación de carácter específico contribuye también a incrementar la productividad de los trabajadores, pero no es tan fácil de imitar y transportar entre empresas (Lazear, 2003). Por lo que en términos de ventajas competitivas, el capital humano específico tiene una mayor capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles que el capital humano genérico. Pero en ambos casos se puede afirmar que cuánto mayor sea el nivel de acumulación de capital humano genérico y específico mayor será la capacidad productiva de los individuos y esto permitirá incrementar la competitividad de la empresa facilitando en consecuencia la penetración en los mercados internacionales (López, 2006).

Ahora bien, cabe señalar que el emprendedor es un elemento clave para que la experiencia internacional sea exitosa (Andersson y Evangelista, 2006). Por lo que la experiencia previa del emprendedor influye positivamente en la propensión a exportar (Shrader et al., 2000). Se puede decir que esta influencia se debe a que la experiencia, que se adquiere con la edad, con la formación y con la práctica emprendedora, permite acumular conocimientos y recursos al emprendedor con los cuales puede afrontar el riesgo con mayores garantías, particularmente si esta experiencia consiste en haber creado una empresa previamente y en haber operado en mercados internacionales (Andersson y Evangelista, 2006).

De igual manera, la edad del emprendedor representa una aproximación del tiempo que éste ha tenido para ir acumulando recursos y redes de contactos internacionales, de manera que su impacto es positivo en la internacionalización. Por su parte, un nivel educativo elevado o formado, en alguna materia puede aportar una base de conocimiento suficiente para dedicarse a una actividad empresarial concreta, así como la capacidad de desenvolverse en otros idiomas. De igual modo, la práctica emprendedora adquirida en el pasado puede aportar un saber-hacer que consiste en la materialización de nuevas ideas de negocio en proyectos de empresa concretos que no necesariamente deben circunscribirse al mercado local (Westhead et al., 2001).

La combinación de estos aspectos –edad, formación y práctica emprendedora– proporcionan una capacidad que puede ayudar al emprendedor a superar las barreras a la internacionalización.

Finalmente y recapitulando la relación de la teoría del capital humano con la internacionalización de las empresas radica en que la teoría del capital humano desde sus orígenes hasta el presente, sigue siendo una visión conceptual influyente en el marco de la globalización, porque concibe a la educación como una inversión que generará utilidad en el futuro y que favorece de diversas formas al crecimiento económico: calificación laboral, productividad, experiencia e investigación y movilización física (Villalobos M. y Pedroza F., 2009).

CAPÍTULO 2. TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Luostarinen, 1988).

Es el resultado de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La expansión internacional es concebida como una estrategia de crecimiento que consiste en el proceso por el cual una empresa desarrolla su presencia en el mercado global, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades a un entorno internacional y generando flujos comerciales, financieros y de conocimiento entre distintos países (Galan, Galande y Gonzalez, 2000). Esta internacionalización ha sido objeto de estudio clasificándola en tres diferentes enfoques que contribuyen al entendimiento del propio concepto.

Los enfoques o perspectivas son: económica, de proceso y de redes, las cuales se centran en diferentes teorías referentes a la misma internacionalización y gracias a las cuales se documenta la principal variable objeto de estudio.

2.1 PERSPECTIVA ECONÓMICA

La perspectiva económica engloba aquellas teorías que describen la internacionalización a través del análisis de las actividades de inversión directa, que a su vez están determinadas por los costes y ventajas económicas de internacionalizarse. Estas teorías, mayormente desarrolladas en los años setenta y ochenta consideran que la toma de decisiones empresariales es un proceso totalmente racional (Urzelai, 2014). Realiza un análisis tanto de la inversión extranjera como de las inversiones directas, sin dejar a un lado la totalidad de las operaciones que desarrollan las empresas en el exterior, controlando su producción. En esta perspectiva se abarcan las teorías que a continuación se presentan.

TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

Michael Porter (1990) menciona que la capacidad de competir en mercados extranjeros depende de la eficiencia de los factores productivos en relación a su costo. Dichos factores los divide en básicos y avanzados. Los básicos son los encontrados de forma natural y en mayor o menor grado en todos los países, siendo los recursos naturales, el capital y la mano de obra no especializada. Los avanzados, no se encuentran de manera natural, tal es el caso de la mano de obra especializada, el sistema educativo, los sistemas de comunicación e infraestructura científica. Estos segundos se dividen a su vez en generales y especializados.

Los generales son útiles para todas las empresas (sistema educativo), mientras que los especializados (centro de investigaciones) lo son solo para ciertos sectores. De esta manera argumenta que solo los factores avanzados y especializados contribuyen a la creación de ventaja competitiva de un país, ya que son los más difíciles de copiar e imitar por otras naciones (Porter, 1990).

Porter describe su modelo “Diamante de Porter” planteando la existencia de cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación.

Figura No.1
Diamante de Porter



Fuente. Porter, Michael E., “The Competitive Advantage of Nations”, 1990.

El análisis de estas combinaciones sirven para tomar decisiones racionales sobre el por qué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas (Porter, 1990).

- Dotación de factores. En este punto se encuentran los factores básicos y avanzados los cuales marcan las ventajas competitivas de un país. El papel del gobierno juega a su vez, un rol determinante del éxito exportador y en la competitividad internacional ya que es el encargado de brindar apoyo a las empresas y sectores que selecciona.
- Condiciones de la demanda. La existencia de demanda nacional aumenta el esfuerzo de las empresas para satisfacer a sus clientes a través de productos de calidad y el anticiparse a las necesidades de los mismos, lo cual influye directamente en la competitividad internacional.
- Industrias conexas y de apoyo. La existencia de multinacionales provee competitividad internacional al país. De esta manera las relaciones estrechas pueden llevar a las empresas a mejorar su calidad y beneficiar la competitividad internacional del país.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. Una mayor rivalidad o alto grado de competencia nacional fomenta a las empresas a ser más eficientes e innovadoras desarrollando sus capacidades para perfeccionar los factores que dieron la ventaja inicial, así como sus estrategias.

2.2 PERSPECTIVA DE PROCESO

La corriente que considera la internacionalización desde una perspectiva de proceso concibe la expansión internacional como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje en el que las empresas van acumulando conocimiento y dedicando recursos de forma gradual, recolectando conocimiento experimental de mercados extranjeros. Por tanto, es un modelo más dinámico centrado en explicar el cómo, por qué y cuándo está una

empresa preparada para completar las diferentes etapas en ese proceso de internacionalización (Rialp, 1999).

Esta perspectiva considera la internacionalización no como el resultado de un análisis y una secuencia planeada, sino como un proceso experimental y evolutivo. En este enfoque impera el criterio de distancia psicológica, como son la proximidad geográfica, cultural y política, y no tanto la relación coste-beneficio (Urzelai, 2014).

A continuación se mencionan los autores y teorías más relevantes que siguen esta perspectiva.

MODELO DE UPPSALA / ESCUELA NÓRDICA

El modelo de Uppsala, o modelo nórdico, pone el foco en la distancia psicológica percibida por la firma, por lo que las interacciones permanentes y el desarrollo del conocimiento sobre los mercados exteriores serían factores de impulso a la internacionalización (Martín, 2010).

Este modelo nace en 1975 de los resultados del estudio realizado por Johanson y Wiedersheim-Paul con cuatro grandes multinacionales suecas. A partir de los resultados de este estudio, Johanson y Vahlne (1990) desarrollaron un modelo dinámico que explica el proceso de internacionalización de las empresas, el cual menciona que a medida que aumenta el conocimiento de la empresa con respecto a los mercados extranjeros, se logra que aumente el compromiso internacional con dicha empresa (Johanson y Vahlne, 1977). El conocimiento del mercado se desarrolla de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Y al incrementar esta experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades o el establecimiento de nuevas relaciones de negocio así como el desarrollo de las ya establecidas (Johanson y Vahlne, 1977).

Considerando la expansión a nuevos mercados internacionales, los autores introducen la llamada distancia psicológica según el cual, la entrada al exterior se produciría por el mercado o país psicológicamente más próximo al país de origen. Y una vez que ya se

adquiere experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño de mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales (Davidson, 1980).

El concepto de distancia psicológica se refiere al conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado, tales como las diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial (Johanson y Wiedersheim, 1975). Estas variables adquieren gran importancia para las empresas en saber a qué mercados extranjeros entrar durante su introducción al proceso de internacionalización, optando por las que tengan menor distancia psicológica para introducirse progresivamente en los mercados con mayor distancia.

ENFOQUE DE INNOVACIÓN

Este modelo surge en EE.UU. concibiendo a la internacionalización como un proceso de innovación empresarial (Simmonds y Smith, 1968). El modelo de innovación se centra en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas (Cavusgil, Bilkey y Tesar, 1979).

Alonso y Donoso (1998) explican que el paralelismo que puede existir entre la internacionalización y la innovación se desarrolla sobre la base de asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio.

Ambos analizan las decisiones que se adoptan en este modelo, mencionando que son creativas y deliberadas de acuerdo con las condiciones que impone el mercado, y con las posibilidades siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas. Estas decisiones se fundamentan en los procesos de aprendizaje, beneficiándose de una dinámica temporal. Por último, la empresa dispone de una gama de opciones, limitada por la experiencia acumulada y el camino recorrido previamente (Alonso y Donoso, 1998).

En esta afirmación Alonso y Donoso (1989) destacan la idea de que la propia experiencia acumulada por la organización a través de un proceso de aprendizaje continuo es la clave para la adquisición de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales (Denis y Depelteau, 1985).

Según el modelo de innovación, la decisión de empezar a exportar se adopta como respuesta a un cambio, y no de una forma racional (Lee y Brasch, 1978). Esta decisión está moderada por la antigüedad de la empresa quedando determinada significativamente por las características individuales de los directivos: actitud, motivación y experiencia.

MODELO WAY STATION

Este modelo es directamente derivado de la experiencia e indica el camino a seguir en el proceso de internacionalización (Yip, Biscarri y Monti, 1998).

Este modelo agrupa aspectos del modelo Uppsala con información obtenida en entrevistas a altos ejecutivos, obteniendo como resultado un modelo más enfocado a compañías que han experimentado un proceso reciente de internacionalización.

Introduce la recolección de información y la preparación de la empresa. Cuando la organización decide internacionalizarse, recopila conocimientos que son utilizados para el diseño de estrategias, que comprometen recursos acometiendo, posteriormente, una destinación de los mismos. Por esta razón el proceso empezaría mucho antes de la primera exportación (Yip, Biscarri y Monti, 1998).

Los autores plantean el modelo en varias etapas(Way Stations) que representan el conocimiento y el compromiso que las compañías deben seguir para llegar a la internacionalización(Yip, Biscarri y Monti, 1998):

1. Motivación y planeación estratégica . Es el paso previo al proceso.
2. Investigación de mercados. Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino.

3. Selección de mercados. La información se centra en características del país, competencias de la firma, posibles sinergias y características de la demanda.
4. Selección del modo de entrada. Cada situación requiere un análisis específico que determine es el más conveniente.
5. Planeación de problemas y contingencias. Los inconvenientes pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado.
6. Estrategia de post entrada y vinculación de recursos. Involucra la destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado.
7. Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total. Éstas son medidas del éxito en el proceso de internacionalización.

El énfasis del modelo se centra en las etapas de planeación, es decir, la internacionalización será exitosa si las primeras cinco etapas se ejecutan correctamente.

2.3 PERSPECTIVA DE REDES

El Enfoque de Redes explica la internacionalización en función de las redes sociales que permiten disminuir el coste de búsqueda de mercados exteriores. Los acuerdos de cooperación con terceros permiten la compartición de recursos, capacidades o actividades, con el fin de conseguir el acceso a nuevos mercados, el aprendizaje conjunto y la mejora de la posición competitiva (Martín, 2010).

De acuerdo con la perspectiva de redes, la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Johanson y L. Mattson, 1988).

A través de la cooperación las empresas reducen de un modo eficaz sus limitaciones al crecimiento y la incertidumbre que se genera al entrar en nuevos mercados. Buscando

relacionarse con socios en países nuevos, incrementar su compromiso en las redes ya establecidas e integrar las posiciones que tienen en las redes de diferentes países. Los directivos de este tipo de empresas no deben enfocarse en las barreras internas de la empresa para internacionalizarse, si no en la identificación de esos recursos y oportunidades que puede ofrecer una red bien coordinada (Urzelai, 2014).

El modelo de Johanson y Mattson (1988), considera redes de negocio a aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. A medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con estos se estrechan. En particular, además de proporcionar conexiones con otros mercados, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales.

Larson (1992) en su estudio sobre relaciones duales de negocio, observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinado con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación, porque establece las bases de una confianza mutua. En los negocios internacionales a veces es necesaria alguna forma de compromiso social para poder establecer las bases formales antes de comenzar con las negociaciones (Björkman y Kock, 1995).

Las actividades en la red le permiten a la empresa mantener relaciones que le ayudarán a tener acceso a recursos y mercados. Además, dependiendo del grado de internacionalización del mercado y de la propia empresa, estos autores identifican cuatro categorías de empresas internacionales: la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la internacional (Johanson y L. Mattson, 1988).

Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores (Rialp, 1999).

Para el modelo de redes la internacionalización viene determinada por el establecimiento y desarrollo de posiciones en relación al resto de empresas en redes extranjeras. Este fenómeno evoluciona de diferentes formas (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2003):

1. Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional).
2. Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración).
3. Se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países (integración internacional).

En este sentido, el grado de internacionalización informará sobre las posiciones que la empresa ocupa en diferentes redes nacionales y cómo de importantes e integradas son dichas posiciones (Johanson y Vahlne, 1990).

Otro gran aporte de esta perspectiva, es plantear la búsqueda de socios estratégicos como un modo de entrada a los mercados internacionales y para la gestión del riesgo. Así mismo, la existencia de redes sociales permite explicar casos de internacionalización de empresas pequeñas y medianas sin experiencias previas en el mercado internacional. Por último, esta perspectiva refuerza la idea de tener una ventaja inicial como factor previo al proceso de internacionalización (Trujillo, 2006).

Las relaciones establecidas en la red serán factores determinantes en el desarrollo de la internacionalización de las empresas, ya que podrán facilitarla o dificultarla. Además, la perspectiva de redes excluye la influencia de factores externos (variables incontrolables) que impulsan a la empresa hacia la internacionalización, como por ejemplo, la competencia local y las políticas gubernamentales del país de origen o del de destino (Chetty y Blankenburg, 2000).

CAPÍTULO 3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

EDUCACIÓN

La educación es un eje fundamental del desarrollo económico de una sociedad. Sobre ella recae la posibilidad de que los países logren incrementar sus índices de innovación, productividad y crecimiento económico, disminuyendo como consecuencia los niveles de pobreza e inequidad. (Briceño, 2010).

La educación radica en un incremento del stock de calificaciones, conocimientos y comprensión de las personas o de la sociedad en un conjunto (López *et al.*, 2002).

Es una inversión que da cuenta de gran parte de las mejoras en la calidad de la población (Schultz, 1960) ayudando a la creación de ingresos futuros, dado que las personas adquieran conocimientos y desarrollen habilidades que les permitan incrementar sus capacidades productivas para alcanzar un bienestar social.

La educación, entendida como un proceso gradual de adquisición de conocimientos y habilidades, permite potencializar las capacidades del individuo y transformarlo en un agente productivo, en la medida en que crea valor agregado y mejora su entorno (Briceño, 2010). En este sentido “la educación se percibe como una fuerza necesaria para la adaptación a la economía globalizada, para restablecer la cohesión e integración social, alcanzar metas democráticas de largo plazo y aumentar las posibilidades de la equidad y reducción de la pobreza para el desarrollo del individuo, en la familia y la sociedad” (Fernandez, 2012).

Se puede decir entonces que es considerada como el principal elemento de formación de capital humano, en la medida que determina la productividad y el bienestar de los individuos de una sociedad.

INDICADORES:

Los indicadores a utilizar son grado de estudios o grado promedio de escolaridad dependiendo el punto en la cadena productiva al que nos enfoquemos: producción, certificación o comercialización.

- Grado de estudios: Corresponde al nivel más alto de estudios alcanzado por un individuo. Los niveles de educación son: primaria, secundaria y superior o terciaria. Los niveles de educación primaria y secundaria tienen un efecto significativo en el crecimiento de países en vías de desarrollo, y la educación superior en las economías desarrolladas (Psacharopoulos y Woodhall, 1987).
- Grado promedio de escolaridad: El indicador grado promedio de escolaridad (GPE) se define como el número promedio de grados escolares aprobados por la población de 15 años y más. Dicho de otra forma, el GPE es el nivel de instrucción de un país. Puede considerarse como un patrón de medida, ya que ha sido diseñado de tal forma que permite una comparación internacional (SEP, 2005).

Por lo tanto con base en la información que proporciona el GPE, cualquier país puede evaluar el nivel educativo de su población. Asimismo, esta información es de utilidad para instituciones internacionales como la ONU, UNESCO, OMS, etc., que están realizando constantemente comparaciones y análisis entre países (SEP, 2005).

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Las verdaderas habilidades y el conocimiento se adquieren a base de educación y entrenamiento, tanto formal como informal, sin embargo las habilidades específicas del trabajo, el saber donde y cuando reportarse y qué hacer en caso de emergencia, la familiaridad con cierto tipo de trabajos y de edificios, igual que muchos otros factores de experiencia, conduce a los empleados a una productividad más elevada, todo eso forma parte del capital humano de un hombre (Thurow, 1978).

Se define a la experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas (Meyer y Schwager, 2007).

El conocimiento adquirido empíricamente, es decir, por medio de la experiencia, a lo largo de los años proporciona más seguridad en la realización del trabajo y en la toma de decisiones obteniendo mayor productividad laboral (Cardona et al., 2007).

Así mismo se perciben beneficios generales de contratar empleados con mayor experiencia, dado que, desde el punto de vista de los empresarios, requieren menos tiempo de capacitación pues conoce el movimiento y técnicas, proporcionando estabilidad productiva.

En general, se percibe que el factor experiencia es importante por dos motivos (Cardona et al., 2007):

- 1) En los empresarios, permite mayor conocimiento del mercado internacional ya que entre mayor número de años de experiencia llega a un mayor número de países, independiente de la formación que tenga.
- 2) A nivel productivo, los operarios que manejen mejor las maquinas y produzcan en menores tiempos más cantidades. Se necesita la formación inicial pero la experiencia es fundamental para el desarrollo en el sector productivo.

INDICADORES

Los indicadores a utilizar son los años laborados en la empresa y nivel de conocimiento adquirido en el puesto de trabajo.

- Años laborando en la empresa: Este indicador arroja datos subjetivos de lo que pudo adquirir de conocimientos una persona en su puesto de trabajo durante cierto tiempo. Sin embargo finalmente dotan a una persona de experiencia, logrando la productividad esperada correspondiente a dicho tiempo.
- Nivel de conocimientos adquiridos: por medio de habilidades laborales y cognitivas en cierto puesto de trabajo, por medio de evaluaciones, así como la cantidad de funciones que ha desempeñado el colaborador dentro de la empresa.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Es una necesidad importante en las empresas la de formar y desarrollar a su personal mediante herramientas y técnicas que lo hagan competitivos y por ende a la organización en la que trabajan. Actualmente el entorno socioeconómico donde se desarrollan las empresas es cambiante producto de la globalización, los avances tecnológicos, los profundos cambios en el ámbito político, económico y social, repercutiendo en una exigencia al interior de las organizaciones que cuenten con personas altamente calificadas, competitivas y que estén en un aprendizaje continuo (Hernández et al., Formación de Capital HUmano, 2012)

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa los conocimientos y habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento de una nueva actividad, proceso o sistema. Los cursos pueden ser teóricos o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos (Hernández et al., 2010).

La capacitación o formación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto, Drucker (1996) ha planteado que "... la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes..." (Drucker, 1973). Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación (Becker, 1964):

- Formación general que es la formación adquirida en el sistema educativo,
- Formación específica que es la que se adquiere al interior de su centro de trabajo para desarrollarse con mayor productividad.

INDICADORES

Los indicadores a utilizar son cantidad de capacitaciones, aprendizajes, análisis de necesidades y actividades de promoción generadas.

- Cantidad de capacitaciones: es la inversión y horas en capacitación (inducción, formación y perfeccionamiento) por persona o departamento. Se puede medir de acuerdo a la cantidad de capacitaciones recibidas por año por persona.
- Aprendizajes: Evaluación de los conocimientos adquiridos en la capacitación. Puede ser medidas por evaluaciones de salida como dominio de contenidos, pre y post test, nivel de desempeño o por medio de la aplicación efectiva de la competencia aprendida según requerimientos del puesto.
- Análisis de las necesidades: pueden ser personales, por área o grupo y dependiendo del rubro, ya sea tecnológico, humano, conocimientos y por medio de encuestas. Se miden de acuerdo al porcentaje de necesidades de capacitación atendidas.
- Actividades de promoción generadas: de acuerdo a la capacitación del personal obtenida, la promoción a un nuevo puesto de trabajo como consecuencia. Puede ser de utilidad en el ámbito motivacional del personal de la organización.

La combinación de éstas medidas provee una base para medir el retorno de la inversión del programa de capacitación, la cual ayuda a identificar las áreas de mejora.

PRODUCTIVIDAD LABORAL

Las empresas son productivas cuando sus trabajadores marcan una diferencia, son ellos quienes posibilitan a las organizaciones a ser más rentables y protagonistas en el mercado, innovando y evolucionando constantemente. Por esta razón, es necesario conciliar la productividad con el personal (Duran, 2013).

Según el INEGI (2012), la productividad laboral es la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción (INEGI, 2012).

La productividad laboral se basa en la medición del tiempo que tarda un trabajador en elaborar un producto o en proporcionar un servicio. Ésta adquiere mayor significado cuando se compara entre distintos trabajadores de una misma empresa, entre dos o más empresas que compiten en el mismo mercado o entre una empresa y el conjunto del sector del que ésta forma parte. También es relevante la observación de la evolución de la productividad en el tiempo (STPS, Estadísticas de la Productividad Laboral, 2013).

Así, Ramírez (2007) describió al capital humano como la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permite aumentar la productividad, para el autor deben tomarse en cuenta todos los atributos humanos añadiendo a la educación otros como el grado en el cual la persona es capaz de poner en acción sus habilidades y capacidades que se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento acumulado que permiten desarrollar actividades para incrementar la productividad (Ramírez, 2007).

Por otro lado Mundagay y Ramírez (2007) resaltaron en su estudio sobre la productividad en microempresas la hipótesis que sostiene que “el capital humano formado a partir de la inversión en educación formal, del entrenamiento y de la experiencia en el trabajo, se asocia con mejores ingresos en el caso de los trabajadores, con mayor productividad y eficiencia en el caso de las empresas, y con una mayor prosperidad en el caso de los países” (Mundagay A. y Ramírez, 2007).

Ambas experiencias e investigaciones, entre muchas más, permiten validar la relación que existe entre la inversión en capital humano y su efecto positivo en la productividad, esto se explica por que en la medida en que las personas puedan acumular mayores conocimientos y experiencias estos facilitarán la ejecución de las actividades asignadas.

INDICADORES

Los indicadores a utilizar serán los resultados en base a objetivos, número de unidades producidas de acuerdo a las horas trabajadas y el total de exportaciones.

- Resultados: Serán en base a objetivos marcados por periodos de tiempo (semana, mes, año) obteniendo el óptimo resultado o en base a observaciones del supervisor o jefe inmediato, dependiendo el rango analizado.
- No. de unidades producidas: Serán analizadas las unidades producidas de acuerdo al tiempo trabajado, o el logro de objetivos de acuerdo a cierto tiempo estimado.
- Exportaciones: tener el registro de las exportaciones realizadas en un periodo de tiempo (semana, mes, año).

MARKETING INTERNO

Las actuales reglas de juego de la economía obligan a la empresa a construir su oferta (producto/servicio) de forma diferente, abarcando las expectativas, necesidades y motivaciones de otro mercado: el del conjunto de sus empleados. El marketing interno aparece como la resultante y expresión del cruce entre lo que funciona en "otra parte" (el marketing externo), y la realidad de este nuevo mercado a conquistar (Del Prado, 1993).

Al igual que los sistemas de gestión se vuelven obsoletos, los productos y servicios se deben renovar en función de la etapa de su ciclo de vida, por lo que las personas (los trabajadores) van cambiando, evolucionando y transformando sus aspiraciones. El objetivo entonces del marketing interno es potenciar la productividad de la empresa, al ser considerado este factor como el elemento fundamental para poder salir del estado en el que se ven sumidas muchas organizaciones como consecuencia del conflicto social, de la desmotivación y la falta de integración de su elemento humano en los fines de la organización (Del Prado, 1993).

Lo que buscan las empresas es un intercambio de oportunidades que incluya elementos tales como: la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima.

El marketing interno es un conjunto de técnicas que permiten `vender' la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un `mercado' constituido por los trabajadores, "clientes internos", que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad (García - Bernal Piñeiro, 2006).

La mayoría de los conceptos están relacionados a una perspectiva de trabajo conjunto entre el marketing interno y externo, buscando la satisfacción del cliente externo. Es decir, una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado, que respete las necesidades y los deseos de los empleados, y con una orientación generalizada de todos los empleados para la satisfacción del cliente externo (Pervaiz K. Y Rafiq, 2003).

INDICADORES

El modelo de marketing interno está compuesto por tres dimensiones:

- La orientación al cliente: qué tanta importancia o ventaja adquiere el cliente interno, y cómo es que la empresa lo retribuye o valora en sus actividades diarias.
- Las prácticas de recursos humanos: el área de recursos humanos, cómo maneja la información con los subordinados de todos los departamentos y si se cuenta con una descripción clara y oportuna de puestos y funciones en todas las áreas de la empresa.
- La comunicación interna: de qué manera se transmite la información a todos los niveles de la empresa y cómo se les hace saber de los cambios que existen o los resultados obtenidos por año.

PARTE IV. TRABAJO DE CAMPO

Este capítulo tiene por objetivo describir el trabajo de campo realizado para esta investigación, así como el diseño de la metodología utilizada para evaluar las variables que se determinaron a través del análisis del marco teórico.

CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tamayo (1999), afirma que el diseño es la estructura a seguir de una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de buscar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de los supuestos e hipótesis – problema.

El problema de la investigación y la hipótesis son los elementos que determinan el tipo de investigación que debe realizarse. Por lo tanto, el diseño de la investigación es un sistema estructurado de pautas o de actividades para asistir y generar resultados de investigación válidos y confiables (Mingers, 2001).

El objeto es identificar si las variables propuestas e identificadas por medio de la literatura con respecto al capital humano, inciden en el contexto de la experiencia internacional, de qué manera y cómo afectan en el desarrollo de dichas empresas. En caso de ser negativa la hipótesis planteada, verificar los por qué y plantear alternativas en beneficio del universo internacional en el sector orgánico.

Los indicadores fueron obtenidos por las variables de capital humano previamente descritos y bajo los cuales se realizan preguntas directas que responden al objetivo de cada indicador.

TABLA 1.3 VARIABLES DEL CAPITAL HUMANO PARA LA INVESTIGACIÓN

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Grado de estudios• Grado promedio de escolaridad
Formación profesional	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de capacitaciones• Aprendizajes• Análisis de necesidades• Promoción interna
Experiencia profesional	<ul style="list-style-type: none">• Años laborando• Nivel de conocimientos adquirido
Productividad laboral	<ul style="list-style-type: none">• Resultados obtenidos• Unidades producidas / hr hombre• Exportaciones
Marketing Interno	<ul style="list-style-type: none">• Orientación al cliente• Prácticas de recursos humanos• Comunicación interna

FUENTE: Elaboración propia, 2015.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación utiliza el método científico con un alcance exploratorio y descriptivo; el enfoque aplicado es el hipotético–deductivo, ya que consiste en realizar una observación del fenómeno a estudiar, crear una hipótesis para explicar dicho fenómeno.

Por otra parte tiene un enfoque cuantitativo-cualitativo, porque primeramente se plantean preguntas estableciendo escalas numéricas para su evaluación y por otro lado se realizan entrevistas para medir las actitudes e interpretar los resultados en base a lo contestado previamente en el cuestionario.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Las técnicas de investigación son recursos o procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento apoyándose en instrumentos para guardar la información, tales como: cuaderno de notas para el registro de observación y hechos, el diario de campo, los mapas, la cámara fotográfica, grabadora, videos, software de apoyo; elementos estrictamente indispensables para registrar lo observado durante el proceso de investigación (Rodriguez, 2010).

Para conocer el comportamiento de esta area de estudio se usó como instrumento base el diseño de una encuesta integrada por items que conforman las diferentes variables dependientes citadas con anterioridad en este estudio.

Posteriormente se hizo uso de la observación y entrevistas como instrumentos de recolección de datos, pretendiendo abarcar a productores, certificadoras, empaques y comercializadoras de aguacate orgánico en Michoacán.

La encuesta es la técnica que utiliza como instrumento un cuestionario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio. Es un instrumento consistente en una serie de preguntas contestadas por el mismo encuestado, sin la intervención del investigador (Hernández Sampieri et al., 2010).

La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, en sentido amplio, el experimento (Hernández Sampieri et al., 2010). Ésta permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

La observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. Puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación (Hernandez et al., 2003).

La entrevista, por su parte, se define como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad (Grawitz, 1984).

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer (Rodríguez, 2010).

ESCALAS DE MEDICIÓN

En el caso de las encuestas, se utiliza la escala tipo Likert, la cual es en estricto sentido una medición ordinal, consistente en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, previamente asignados por un valor numérico, obteniendo al final un de puntos en relación a las afirmaciones (Hernandez et al., 2003).

Posteriormente en las entrevistas, las preguntas se elaboraron de manera que se obtengan mediciones o pruebas de acuerdo a las actitudes de los entrevistados, será importante definir el término actitud, el cual se refiere como "... la suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorciones, nociones o preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico..." (Briones, 1995).

Una vez finalizada la entrevista, se recopilarán los valores numéricos que correspondan a una clasificación y de acuerdo a los valores cualitativos obtenidos en cada pregunta contenida en el cuestionario se dará una explicación de manera que complemente el objeto de la investigación.

UNIVERSO DE ESTUDIO

Para este estudio se utilizó un muestreo no probabilístico por cuotas. Refiriéndose a no probabilístico como aquel en el que la selección de los individuos de la muestra no depende de la probabilidad, sino que se ajusta a los criterios relacionados con las características de la investigación o de quien realiza la muestra (Bisquerra, 2004).

Es muestreo por cuotas debido a que se fijan “cuotas” consistentes en un número de individuos que reúnen determinadas condiciones o variables demográficas en la población. Este método es utilizado frecuentemente en las encuestas de opinión (Bisquerra, 2004).

La investigación comprende el estudio del capital humano en su fase internacional, es decir, la incidencia que tuvo durante todo el proceso desde producción, empaque hasta comercialización del aguacate orgánico en Uruapan, Michoacán.

Debido a lo extenso y rico del suelo michoacano, existen un sin número de empresas dedicadas a la exportación de aguacate orgánico, sin embargo, se pretende únicamente abarcar las empresas ubicadas en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

El universo de la investigación son 59 empresas, obtenidas por medio del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA Agricultural Marketing Service) de su base de datos de Integridad Orgánica, esto con la finalidad de obtener empresas mexicanas que realmente se encuentren exportando a EE.UU., para lograr obtener datos mas acertados a la realidad de productos orgánicos.

Se tomó una base con fecha actual, siendo las siguientes empresas:

TABLA 1.4 EMPRESAS MEXICANAS EXPORTADORAS DE AGUACATE ORGÁNICO A EE.UU. SEGÚN EL DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE EE.UU.

	Certifying Agent	Operation	Status	City	State/Province	Country	Products
1	(BAC) BioAgriCert	Adolfo Barragan Gomez	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
2	(BAC) BioAgriCert	Agrifruta De C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
3	(BAC) BioAgriCert	Agrocomex, S.P.R. De R.L. Luis Fernandez Bravo	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado, Blackberry, Coffee, Guava, Mamey, Orange and Pastures Ground
4	(BAC) BioAgriCert	EMPACADORA GROEXPORTS A.D.E.C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
5	(BAC) BioAgriCert	Agustin Audiffred Ayala	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
6	(BAC) BioAgriCert	Alfonso Sanabria Vargas	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
7	(BAC) BioAgriCert	Alfredo Moreno Torres	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
8	(BAC) BioAgriCert	Antonio Guillen Rodriguez	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
9	(BAC) BioAgriCert	Avocado Export Company S.A. De C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
10	(BAC) BioAgriCert	Avoperla S.A. De C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
11	(BAC) BioAgriCert	Aztecavo S.A.P.I. De C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
12	(BAC) BioAgriCert	Mernabe Magaña Sanchez	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
13	(BAC) BioAgriCert	Avocali S. De R.L. De C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
14	(BAC) BioAgriCert	Camilo Ramiro Magdaleno Espinoza	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
15	(BAC) BioAgriCert	Comercializadora Global Fruit, S. De R.L. De C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
16	(BAC) BioAgriCert	EMPACADORA DE AGUACATES SAN LORENZO, S.A. DE C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado Pulp
17	(BAC) BioAgriCert	Empaque Fresh Directions Mexicana, S.A. De C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
18	(BAC) BioAgriCert	EMPAQUE MORIBITO DE MEXICO S DE RL	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
19	(BAC) BioAgriCert	Fernando Hernandez Garibay	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
20	(BAC) BioAgriCert	Francisco Magdaleno Espinoza	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
21	(BAC) BioAgriCert	FRUTIVAL, S.A. DE C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING: Avocado
22	(BAC) BioAgriCert	Graciela Gonzalez Rico	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
23	(BAC) BioAgriCert	Hilario Ortega Yurair	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
24	(BAC) BioAgriCert	Jaime Alejandro Chavez Alvarez Huerta Las Potrancas	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
25	(BAC) BioAgriCert	Jose Antonio Garcia Chavez Aguacatitos	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
26	(BAC) BioAgriCert	Jose Carlos Bautista Villegas	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
27	(IMO) Institute for Marketecology-Switzerland	Jose Luis Tungui Frutas y Hortalizas Orgánicas de Michoacan, Mexico, S.A. De C.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
28	(BAC) BioAgriCert	Jose Salvador Luna Contreras	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
29	(BAC) BioAgriCert	Juan Carlos Hernandez Mendez	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
30	(BAC) BioAgriCert	Juan Mujica Espinoza	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
31	(BAC) BioAgriCert	Juan Ruben Guerrero Diaz	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
32	(BAC) BioAgriCert	LEONEL ALEJANDRO VALENCIA MENDOZA	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
33	(BAC) BioAgriCert	Leopoldo Enrique Bautista Villegas	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
34	(BAC) BioAgriCert	LETICIA MADRIGAL MAGAÑA	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
35	(BAC) BioAgriCert	LETICIA MADRIGAL MAGAÑA	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
36	(BAC) BioAgriCert	Lorenzo Galindo Medina	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
37	(BAC) BioAgriCert	Luis Alberto Valencia Villa	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
38	(BAC) BioAgriCert	Luis Fernando Mendoza Gonzalez	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
39	(BAC) BioAgriCert	Luis Garcia Espinosa	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado
40	(BAC) BioAgriCert	MARIA HERMILA MENDOZA GARIBAY	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS: Avocado

41	(BAC)BioAgriCert	MexicanAvocados,S.A.DeC.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING:Avocado
42	(BAC)BioAgriCert	MiguelAngelMendozaGonzalez	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
43	(BAC)BioAgriCert	MiguelMelgozaRadillo	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
44	(BAC)BioAgriCert	MIGUELANGELCHAVEZ	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
45	(BAC)BioAgriCert	MIRIAMVALENCIAMENDOZA	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
46	(BAC)BioAgriCert	MissionDeMexicoS.A.DeC.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING:Avocado
47	(BAC)BioAgriCert	MoisesRodriguezGomez	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
48	(BAC)BioAgriCert	ProductoresdeAguacateLaAlbercaS.DeP.R.DeR.L.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
49	(BAC)BioAgriCert	RafaelHurtadoHurtado	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
50	(BAC)BioAgriCert	RicardoValenciaMendoza	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
51	(BAC)BioAgriCert	RobertoRiosSandoval	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
52	(BAC)BioAgriCert	RosaElviaNuñezAngel	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
53	(BAC)BioAgriCert	SANADEOSOCIOSP.R.DeR.L.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING:Avocado
54	(BAC)BioAgriCert	SergioArturoValenciaMendoza	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
55	(BAC)BioAgriCert	VerfrucoDeMexicoS.DeR.L.DeC.V.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	HANDLING:AvocadoHalves
56	(IMO)InstituteforMarketecology-Switzerland	ASOCIACIONDEBIOPRODUCTORESDEL ESTADODEMICHOACANA.C.BIOEM	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:AvocadoFresh
57	(IMO)InstituteforMarketecology-Switzerland	AsociacióndeProductoresOrganicosAkuniA.C.	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:AvocadoFresh
58	(ICEA)IstitutoPerlaCertificazioneEticaAmbientale	AnaMariaBlancoChoaHuertaChereto	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado
59	(ICEA)IstitutoPerlaCertificazioneEticaAmbientale	JavierAlvarezMendozaHuertaLaEscondida	Certified	Uruapan	Michoacan	México	CROPS:Avocado

FUENTE: USDA, United States Department of Agriculture, Organic Integrity Database, 22-08-2015. Recuperado de: <https://apps.ams.usda.gov/integrity>

$$\frac{14}{59} = 23.7\% \text{ del universo de estudio}$$

Se tuvo dificultad en obtener acceso personal en gran número de estas empresas. Su justificación principalmente radicó en la seguridad de ellos mismos como dueños y empresarios, pero lo que resultó de mayor importancia fue la confidencialidad de sus datos, no solo cifras de ventas, sino en cómo es el proceso de elaboración de la producción orgánica, la vulnerabilidad con la que cuenta ese sector y el riesgo de propagar esta información o datos importantes de ese mercado, temiendo saturarlo y abaratar posteriormente la demanda. Fue incluso muy compleja la obtención de cifras reales de la producción anual de aguacate orgánico y la cantidad exportada a otros países.

Sin embargo con la información obtenida, se sacó la información requerida para el estudio de esta investigación.

Siendo la muestra de la investigación de 14 empresas exportadoras a EE.UU. de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

En el caso de las empacadoras, o productores finales en la cadena productiva, todos cuentan con el mismo tipo de regulaciones, o al menos similares, pues tienen que seguir los lineamientos que se requieren para hacer exitosa la exportación de sus productos. Previamente deben estar certificados los huertos para ellos poder entrar y llevar a cabo todo su proceso de empaque.

Se realizó una prueba piloto a 5 productores de Uruapan, Michoacán, dedicados a la exportación de aguacate orgánico a EE.UU. Los resultados nos arrojaron dificultad por parte de la mayoría en la comprensión del cuestionario debido al lenguaje técnico que se utilizó en un inicio, así como la excesiva cantidad de preguntas, así como confusas y repetitivas.

Con base a lo anterior se realizaron las modificaciones correspondientes.

CUESTIONARIO FINAL

La aplicación del cuestionario final se llevó a cabo de manera personal a productores y empacadores dedicados a la exportación de aguacate orgánico en Uruapan, Michoacán, quienes cuentan con una amplia experiencia en el proceso productivo del aguacate específicamente en el orgánico. El tiempo de duración de cada encuesta dependió principalmente del nivel educativo de los productores.

La estructura del instrumento de medición es el siguiente:

- Dos preguntas orientadas a la variable educación, para conocer el nivel de educación así como los cursos adquiridos fuera de la empresa.

- Cinco preguntas orientadas a la experiencia profesional, considerando la antigüedad en la organización para de ahí conocer si el nivel de conocimientos que tiene va de acuerdo a su tiempo en la organización.
- Cinco preguntas orientadas a su formación profesional, es decir, qué tanta importancia se le ha otorgado a los conocimientos que debe tener un trabajador con respecto a su campo de trabajo.
- Cinco preguntas orientadas a la productividad laboral, desde su planeación hasta los resultados establecidos con su jefe inmediato.
- Ocho preguntas orientadas al marketing interno, es decir, qué tanta información existe internamente en la organización con respecto a todo el personal y el cómo esto involucra los resultados en la organización.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE CASO

El estudio de caso pretende analizar la influencia que tiene el personal que labora en una organización al momento de llevar a cabo la internacionalización de sus productos, es decir, qué tanto está involucrado dicho capital humano en cuanto a conocimientos, experiencia, entrenamientos, comunicación, reuniendo los requisitos para que su producto pueda ser exportado. Esto va desde la producción, certificaciones necesarias y empaques que cumplan los lineamientos del país al que se quiere exportar

El capital humano es pieza clave dentro de toda empresa, sin embargo no siempre se le da la importancia de inversión en conocimientos, valor en su experiencia, formación constantes y adecuadas para cumplir con la productividad ideal.

Existen un sinnúmero de factores competitivos entre las empresas que influyen al momento de llevar a cabo la exportación del aguacate orgánico a Estados Unidos, como la calidad de la fruta para la exportación, su precio, la tecnología utilizada, las cualidades de su personal

y los canales de distribución (Bonales, Navarro, & Pedraza, 2003). Por lo que en esta investigación se le otorga prioridad al capital humano.

Hablando de cualidades, se trata de hacer notar que los conocimientos de una persona son importantes en cuanto al tema internacional. Las propias limitaciones con que puede contar una organización radican en el desconocimiento de los mercados exteriores lejanos o la falta de capacitación del recurso humano. En muchos casos, compiten empresas con mayor experiencia internacional aunado de la confianza de los profesionales locales (EMS, 2013).

Una empresa extranjera va a preferir una organización que tenga los lineamientos necesarios en regla, así como los conocimientos y la experiencia para llevar a cabo una transacción de ese rubro. Se trata entonces de reforzar la competitividad adecuando la gestión del personal al nuevo entorno global. Identificando los factores de la actividad internacional que inciden en los recursos humanos y desarrollar políticas y procesos alineados a esas prioridades (EMS, 2013).

Este caso consiste precisamente en entrevistar a todas las partes involucradas en la internacionalización del aguacate orgánico, desde su producción en los huertos, con el personal de los empaques, hasta los involucrados en enviarlo al extranjero.

Lo más interesante es el enriquecimiento que se obtendrá gracias a las pláticas directas en base a su experiencia, conocimientos reales de problemáticas en el sector y el proceso, y las cualidades necesarias para lograrlo gracias al apoyo de todo el personal que labora con ellos.

CAPÍTULO 6. OBTENCIÓN DE DATOS

Los resultados fueron analizados por medio de la escala de Likert y presentados posterior a las entrevistas.

Los datos obtenidos en las entrevistas se procesaron en el programa Excel. El análisis estadístico que se aplicó en esta investigación es: distribución de frecuencias y medidas de tendencia central.

PROCESAMIENTO DE VARIABLES

En esta investigación se buscó determinar las variables del capital humano que influyen en la internacionalización del aguacate orgánico a Estados Unidos. El procesamiento estadístico para su análisis se logró con base a los resultados arrojados de la matriz de datos de las encuestas aplicadas a los productores y empacadores (ver anexo 6).

Variables Independientes

Se muestra a continuación la tabla con los resultados de cada una de las preguntas para cada variable que influyen en el comportamiento del capital humano en términos de sus medidas de tendencia central.

EDUCACIÓN

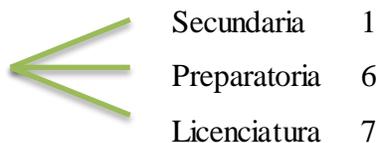
Nivel de Estudios

PREGUNTA	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Profesional
Nivel de Estudios		1	6	7	

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

59 empresas

↓
14 analizadas

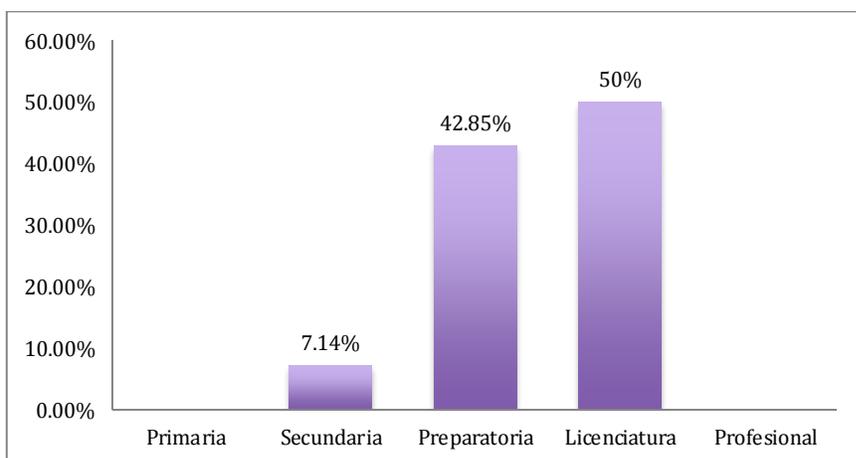


$$\frac{1}{14} \times 100 = 7.14 \% \quad \text{Secundaria}$$

$$\frac{6}{14} \times 100 = 42.85 \% \quad \text{Preparatoria}$$

$$\frac{7}{14} \times 100 = 50 \% \quad \text{Licenciatura}$$

GRÁFICA 1.1 Nivel de Estudios



FUENTE: Elaboración propia, 2016.

Se realizan cursos fuera de la empresa que contribuya con la mejora en su puesto de trabajo.

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Curso fuera			1	5	8

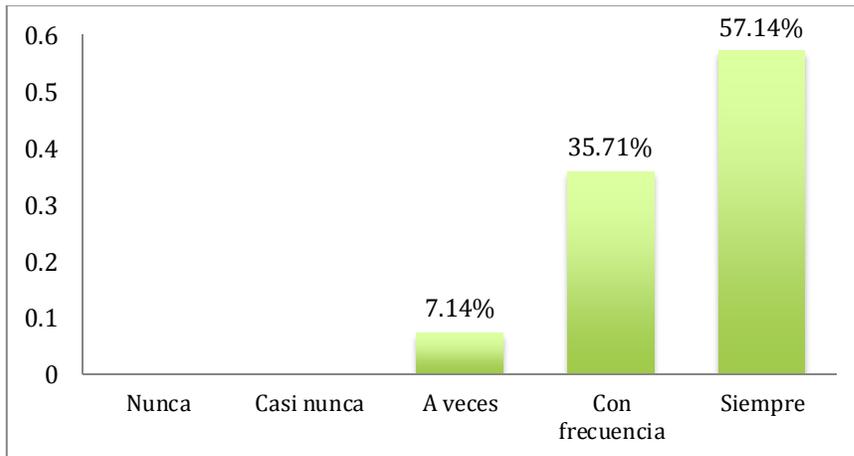
FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

A veces – 7.14 %

Con frecuencia - 35.71 %

Siempre – 57.14 %

GRÁFICA 1.2 Cursos Fuera de la Empresa



FUENTE: Elaboración propia, 2016.

En ambos casos, tanto productores como empacadores predominan con un 42.85% y un 50% los estudios de preparatoria y licenciatura respectivamente de las personas que encabezan la organización o el huerto.

Mencionaron la mayoría que al querer internacionalizar el producto, es necesario que se adquieran conocimientos que les permitan conocer todo lo que implica el exportar un producto orgánico, realización de compostas, certificaciones, restricciones, las buenas prácticas agrícolas, inocuidad, fumigaciones, y el cómo debe manipularse la fruta

dependiendo el país al que se exporta, cuál es el calibre y las medidas necesarias, incluso leyes como la aduanera y de comercio exterior.

Se apreció que no precisamente se necesita tener una carrera para poder lograr que el producto se exporte, tal es el caso del productor Jose Luis Tungui, que no solo produce el aguacate orgánico sino que también lo exporta. Él mismo hizo gran incapié en que no contaba con estudios de licenciatura. Aunque agradece a las instituciones que apoyan el comercio de productos mexicanos como el caso de Bancomext, al otorgarles créditos y ofrecer cursos importantes referentes al comercio internacional.

Con un 57.14% los empacadores están en constante aprendizaje en diferentes cursos fuera de la organización, que les nutren de conocimientos e innovaciones en cuanto al sector orgánico y sus restricciones y certificaciones.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Antigüedad de su personal en la empresa

PREGUNTA	6 meses / 1 año	2 - 3 años	4 – 5 años	Mas de 5 años	Mas de 10 años
Antigüedad			2	7	5

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

4 -5 años	14.28 %
Mas de 5 años	50%
Mas de 10 años	35.71%

El 50% de los encuestados tiene mas de 5 años laborando tanto en la huerta como en los empaques.

Para los productores, predomina con el 60% el que sus trabajadores tengan una antigüedad de mas de 5 años laborando en los huertos, esto no era así hace algunos años, pero conforme han ido ingresando en el mundo internacional y de acuerdo a las certificaciones que se necesitan en cuanto a su personal, fue necesario comenzar a tener gente nueva o incluso capacitar a la gente que ya estaba con ellos de años. Hubo un caso en especial en el que se necesitó cambiar a casi todo el personal, debido a que era gente de muchos años y reticente al cambio. Sin embargo, hoy en día funcionan de una excelente manera y con la eficiencia requerida.

Con el 40% se encuentra el otro porcentaje de personas con mas de 10 años laborando en los huertos, es menor, pero sigue existiendo gente que domina a la perfección sus actividades y que con solo un poco de capacitación logran seguir con los estándares requeridos.

Ayuda además el que los jefes los tomen en cuenta y realicen actividades que motiven a su personal, manteniéndolos trabajando contentos.

Es un caso muy similar el de los empacadores, sin embargo en este caso se da mucho más la rotación de personal. A pesar de que se les invierte en capacitaciones y cursos, muchas veces hay gente que como en toda organización no están contentos, o hay conflictos entre ellos, o simplemente consiguieron un mejor sueldo.

Es menor el porcentaje de personas que lleven en la organización de 4-5 años, sin embargo sigue siendo algo de tiempo. La mayoría del personal no lleva menos de un año, lo que habla de organizaciones estables y bien llevaderas en cuanto a sus empleados.

El conocimiento con que cuenta es debido al tiempo laborado en la empresa

PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conocimiento/tiempo			2	5	7

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Indiferente – 14.28 %

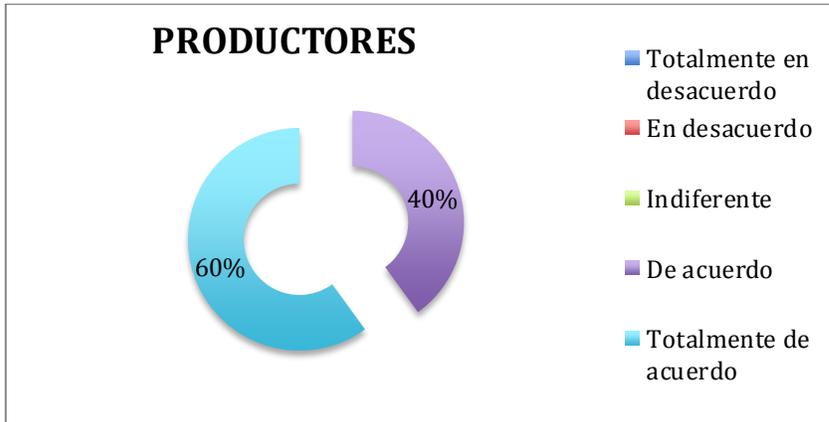
De acuerdo – 35.71 %

Totalmente de acuerdo – 50 %

Esta dimensión se midió al cuestionar si el conocimiento adquirido es debido al tiempo laborado en la organización, con el fin de encontrar cifras que demuestren la importancia de la experiencia profesional dentro de un trabajo.

El 50% respondió estar totalmente de acuerdo con la relación conocimiento – tiempo dentro de sus áreas de trabajo. En el caso de los productores:

GRÁFICA 1.3 CONOCIMIENTO VS TIEMPO EN LA EMPRESA



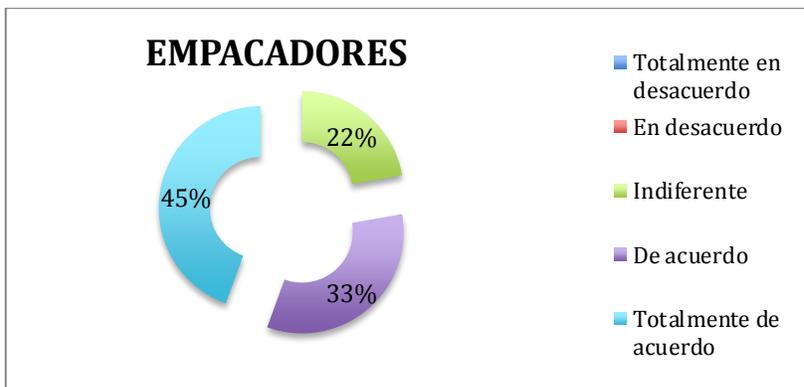
FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Generalmente aprenden sin necesidad de ir a la universidad y adquirir un título, por el contrario todo lo aprenden con la práctica y el día a día. Por ello están totalmente de acuerdo en que el conocimiento logrado es gracias al tiempo que llevan laborando en el huerto.

Sin embargo se tiene claro que los cursos y capacitaciones son necesarios para continuar aprendiendo, más por todas las certificaciones necesarias para lograr la internacionalización del aguacate orgánico.

Para los empacadores:

GRÁFICA 1.4 CONOCIMIENTO VS TIEMPO EN LA EMPRESA



FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Ellos, por otro lado, están el 45% de acuerdo en que el tiempo que llevan laborando les dará los conocimientos que requiere el puesto. Sin embargo, como se tiene una mayor rotación de personal, es necesario que cuando entra una nueva persona se le capacite e instruya con respecto a sus actividades, lo que hace esta afirmación ahora obsoleta o dudosa.

Hay gente que entra hoy y mañana ya tiene que desempeñar sus actividades a la perfección, es por ello que existe un 22% opinando indiferente con respecto a esta pregunta en la encuesta.

El nivel de conocimientos que tiene sobre su área de trabajo es:

PREGUNTA	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Nivel de conocimiento				8	6

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Alto - 57.14%

Muy alto – 42.85 %

Se obtuvo un 57.14 % con un nivel alto en cuanto al nivel de conocimientos que tienen en su área de trabajo.

En el caso de los productores están conscientes de que les hace falta algún grado más de estudios para lograr la puntuación óptima.

Y los empacadores contestaron tener conocimientos muy altos, ya que constantemente están en capacitaciones y cursos necesarios para las certificaciones.

A los jefes de departamento se les exige un grado mayor de estudios, lo que ayuda a que sus conocimientos en el área sean altos. Esto por la coordinación con el personal a su cargo, así como con la utilización de tecnología en sistemas, en el manejo de computadoras para el funcionamiento de la maquinaria.

Promociona a su personal hacia otro puesto de trabajo.

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Promoción		2		9	3

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Para el caso de la promoción hacia el personal el 14.28 % respondió casi nunca promocionarlo, debido a que se quiere evitar la rotación de personal entre departamentos.

El 64.28 % como mayoría respondió con frecuencia promocionarlo, debido a que es un tema ligado a la motivación dentro del área de trabajo y ayuda a la obtención de mejores resultados. Esta calificación se dio principalmente en los empaques, en donde hay mayor posibilidad de crecimiento y la promoción es un tema ligado a los niveles jerárquicos de los empaques en mayor medida que en el huerto.

El restante 21.42 % menciona promocionarlo siempre que sea posible. Nuevamente esta calificación fue obtenida por parte de los empaques.

Se aplica evaluación para analizar el incremento de sus habilidades

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Evaluación		3	6	4	1

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Casi nunca – 21.42 %

A veces – 42.85 %

Con frecuencia - 28.57 %

Siempre – 7.14 %

El 42.85 % de los resultados nos arrojan que solo en ciertas ocasiones se realizan evaluaciones para verificar el incremento de las habilidades del personal.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Durante su tiempo laborando en la empresa, se han impartido cursos de capacitación.

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Capacitación				7	7

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Con frecuencia – 50 %

Siempre – 50 %

Al término de la capacitación, se evalúan los conocimientos adquiridos.

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Evaluación			6	5	3

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

A veces - 42.85 %

Con frecuencia – 35.71 %

Siempre – 21.42 %

Se cuenta con información útil y conocimiento sobre la implementación de nuevas tecnologías aplicadas al sector organico.

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Tecnología				2	12

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Con frecuencia – 14.28 %

Siempre - 85.71 %

Se brinda asistencia técnica y capacitación en las áreas de trabajo.

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Asistencia Técnica			1	3	10

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

A veces – 7.14 %
 Con frecuencia – 21.42 %
 Siempre – 71.42 %

Se realizan encuestas personalizadas de las necesidades de las áreas de trabajo.

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Necesidades		3	7	1	3

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Casi nunca – 21.42 %
 A veces – 50 %
 Con frecuencia – 7.14 %
 Siempre – 21.42 %

En el caso de los empacadores, tienen la cultura y conocimientos por parte de los jefes en realizar encuesta de las necesidades de su personal, previo a establecer alguna capacitación o curso en específico, de acuerdo a inquietudes o falta de conocimientos.

Brindan asistencia técnica en mayor medida, debido a la maquinaria utilizada de mayor complejidad. Sin embargo, por parte de los productores también se da este tipo de asistencia, pues su maquinaria, aunque menos compleja, requiere de enseñanzas y capacitaciones, incluso desde el área de composteo.

En ambos casos cuentan con información útil y conocimiento sobre la implementación de nuevas tecnologías aplicadas al sector orgánico. Es importante que se esté actualizado precisamente en este ámbito ya que para poder comercializar productos orgánicos se requiere de información restrictiva y de gran actualidad, por todas las certificaciones necesarias para exportar a cierto país y el cómo fue el manejo del fruto.

Hoy en día se cuenta con bastante tecnología, inclusive se puede rastrear un aguacate que haya salido de baja calidad, se conoce con el nombre de trazabilidad, rastrear cuál fue su origen e investigar incluso el lote del que provino, obviamente el empaque y el productor.

Ambos, productores y empacadores, están conscientes de la necesidad de entrenamiento y capacitación en todas las áreas y departamentos, por lo que esa pregunta fue contestada de manera muy similar en ambos casos. Es importante mencionar que se manejan tiempos tanto en la producción como en el empaque, esto para mantener una logística constante y estable, evitando atrasos e intentar mantener la mejor calidad posible.

Dentro de las capacitaciones, es importante hacer notar que cada país tiene restricciones a la hora de importar, por lo que el equipo de trabajo debe conocer las mismas para evitar problemas inclusive a la hora de cargar la mercancía y en el envío.

Posterior a las capacitaciones, en el empaque se llevan a cabo más evaluaciones de lo aprendido que incluso entre los productores. Comentan que no precisamente se evalúa con papel y hoja, sino una vez capacitados, los hacen utilizar la maquinaria, o realizar la actividad previamente enseñada, de manera que la práctica los haga expertos, eso es lo que ellos llaman como evaluación.

PRODUCTIVIDAD LABORAL

Se elabora plan de desarrollo por departamentos

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Plan de desarrollo	2	3	4	3	2

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Nunca – 14.28 %

Casi nunca – 21.42 %

A veces – 28.57 %

Con frecuencia – 21.42 %

Siempre – 14.28 %

Registro de unidades producidas en tiempo

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Prod/hr.					14

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Siempre – 100 %

Registro de exportaciones por ciclo

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Exp / ciclo					14

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Siempre – 100 %

Suficientes trabajadores por departamento

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Trab / depto			1	6	7

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

A veces – 7.14 %
 Con frecuencia – 42.85 %
 Siempre – 50 %

Se logran los resultados establecidos

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Logro de resultados			1	9	4

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

A veces – 7.14 %
 Con frecuencia – 64.28 %
 Siempre – 28.57 %

Hablando de la productividad laboral existente tanto entre productores como empacadores, se tiene un registro muy detallado de las unidades producidas y de las exportaciones realizadas por ciclo de producción. Esa información no se detalló por parte de ninguno, ya que a la hora de ingresar a encuestar fue uno de los requisitos.

Ha existido mucha inseguridad en los últimos años, lo que hace que los representantes nieguen esa información. Sin embargo, para nosotros lo importante es saber que se tiene un registro claro al respecto, que efectivamente se llega a las metas establecidas, y que la cantidad de trabajadores que labora en ambos sectores es la adecuada.

Hay ocasiones en las que se mencionó que no era suficiente la cantidad de personas, debido a la falta de recursos para poder hacer los pagos de nómina, sin embargo llegaban a sus objetivos.

Los empacadores elaboran un plan de desarrollo en cada departamento como parte de las bitácoras que exige la Junta Local de Sanidad Vegetal, así como las certificaciones requeridas. Los productores también llevan bitácoras, pero no precisamente de un plan de desarrollo, sino de la cantidad de capacitaciones y cursos al personal, de las juntas con las certificadoras, de seguridad e higiene, entre otras.

MARKETING INTERNO

La organización capacita al personal para mejorar en sus actividades

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Capacitación			1	7	6

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

A veces – 7.14 %

Con frecuencia – 50 %

Siempre – 42.85 %

Reciben información de los clientes de la organización

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Info de base de datos	4	6	3		1

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Nunca – 28.57 %

Casi nunca – 42.85 %

A veces – 21.42 %

Siempre – 7.14 %

Las actividades y responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Actividades definidas			2	11	1

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

A veces – 14.28 %

Con frecuencia – 78.57 %

Siempre – 7.14 %

Los trabajadores son reconocidos por el trabajo que realizan

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Trabajadores reconocidos			4	9	1

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

A veces – 28.57 %

Con frecuencia – 64.28 %

Siempre – 7.14 %

Organización atribuye las actividades de acuerdo a las habilidades de los empleados

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Actividades/habilidades		3	4	5	2

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Casi nunca – 21.42 %

A veces – 28.57 %

Con frecuencia – 35.71 %

Siempre – 14.28 %

Se dan a conocer los resultados

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Resultados	5	2	6		1

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Nunca – 35.71 %

Casi nunca – 14.28 %

A veces – 42.85 %

Siempre – 7.14 %

Se dan a conocer los valores de la empresa

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Valores			1	3	10

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

A veces – 7.14 %

Con frecuencia – 21.42 %

Siempre – 71.42 %

Son comunicados los cambios con anticipación

PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Cambios		1	4	8	1

FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Casi nunca – 7.14 %

A veces – 28.57 %

Con frecuencia – 57.14 %

Siempre – 7.14 %

Finalmente, dentro de la encuesta las últimas preguntas fueron dedicadas al marketing interno. Qué tanta capacitación reciben, anteriormente se menciona que es forzoso si se quiere internacionalizar un producto, se debe capacitar a su personal de forma estricta y como requisito fundamental, independientemente del departamento del que estemos hablando.

No es común que se de a conocer información a sus trabajadores con respecto a sus clientes, no se dieron argumentos al respecto, pero se cree que puede ser información confidencial o que incluso se puede prestar a malos manejos de información, por lo que se tiene muy restringido este tema. Hay un empacador que comentó que para él es de igual importancia dar a conocer los resultados, como los clientes con los que trabajan, así como los valores de la empresa. Él dice que su personal es parte de su familia y confía a ojos

cerrados en ellos. Le ha funcionado así por varios años y no ha tenido ningún problema.

Todas las actividades y responsabilidades se encuentran claramente definidas en mayor medida en la empaedora que en la producción. Se sabe que en el campo es más común que todos se apoyen con sus actividades, pues no se necesita gran adiestramiento para realizar alguna actividad, por ello contestaron en menor porcentaje los productores.

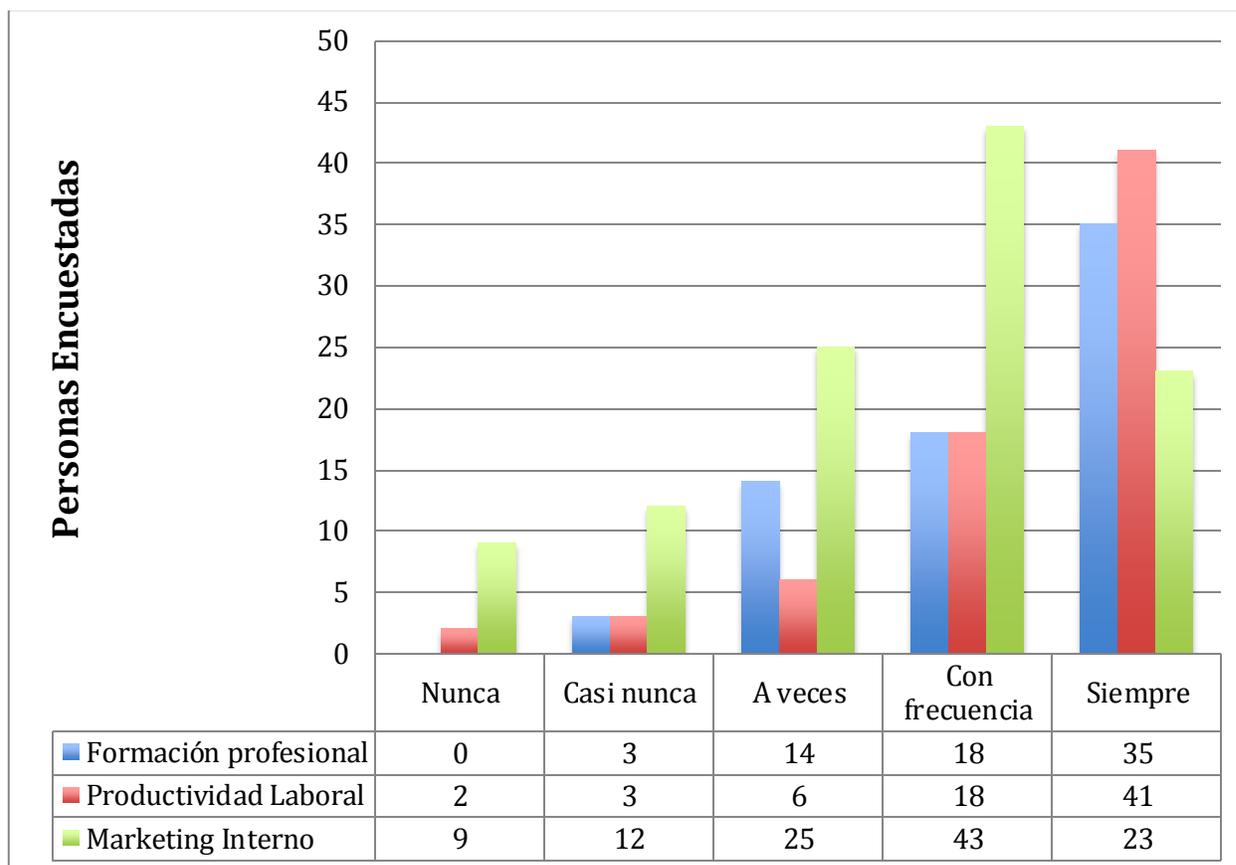
En ambos casos los trabajadores son reconocidos por sus superiores, en mayor medida en un empaque debido a las funciones que se desempeñan, existiendo un jefe por departamento que está pendiente de que su personal cumpla, y labore de la mejor manera, ya que están más sujetos a los tiempos de empaque para que salgan los pedidos en tiempo, que incluso en un huerto.

El siguiente punto, atribuir las actividades de acuerdo a las habilidades de los empleados, se da más que en los empaques se clasifique al personal de acuerdo a sus habilidades o funciones, esto precisamente por que si te contratan es porque cumples cierto perfil, no por que vas a realizar todas las áreas. Esto no es posible ya que se clasifica al personal de acuerdo a su fuerza, habilidades, contratos de trabajo e incluso de acuerdo a sus conocimientos, en el caso de la utilización de maquinaria. Y en el caso de la huerta, es muy probable que una persona pueda realizar las tareas de otra área, y no precisamente haberse clasificado con anterioridad por medio de una prueba al ser contratado.

No es muy común que se den a conocer los resultados de la empresa por cuestiones de confidencialidad y seguridad que se mencionó anteriormente. Sin embargo sí se dan a conocer los valores de la empresa como requisito fundamental para que forme parte de alguna certificación. El personal es lo más importante después del aguacate, y es por ello que deben conocer perfectamente dónde trabajan, cuáles son sus obligaciones y sentirse parte de la empresa, ponerse la camiseta es algo sumamente importante.

Y finalmente es muy común que se de a conocer algún cambio de la empresa con tiempo en un empaque, pero no precisamente en el huerto. Ahí trabajan más con el día a día, mientras que en el empaque sí llevan tiempos establecidos, producción y una organización más estable al respecto.

GRÁFICA 1.5 PROMEDIO DE LA ENCUESTA



FUENTE: Elaboración Propia, 2016.

Como se puede observar en la gráfica anterior hay una tendencia mayor en los ítems “con frecuencia” y “siempre”, lo que nos da una orientación positiva con respecto a la hipótesis planteada. Esto es, que de acuerdo a las variables formación profesional, productividad laboral y marketing interno, las respuestas de las personas encuestadas fueron que efectivamente se llevan a cabo procedimientos que benefician a las empresas exportadoras con respecto a su capital humano para hacer posible dicha internacionalización.

Se sabe que no es posible asegurar el que esto suceda en el universo de empresas exportadoras en Uruapan, sin embargo, para esta investigación sirve el poder darnos cuenta que en Michoacán efectivamente comienza a darse apoyo al capital humano para lograr un sin número de actividades referentes y no a la exportación, pero que finalmente le dan un plus a las empresas económicamente hablando.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respecto a la literatura analizada en el marco teórico, puedo concluir que efectivamente se cumplió la hipótesis, en la que afirmo que el capital humano impacta positivamente ante la internacionalización de las empresas productoras de aguacate orgánico en Uruapan, Michoacán, logrando mayor productividad y ganancias a nivel nacional, así como el impulso intelectual necesario para llevar sus productos al extranjero.

Esto lo analicé de acuerdo a varios artículos de gran trascendencia en el sector aguacatero, pero además gracias a las encuestas que fueron contestadas.

La competitividad de la exportación de aguacate, depende totalmente de la calidad del producto, el precio, la tecnología utilizada, el entrenamiento del personal y los canales de distribución adecuados.

Precisamente para lograr la satisfacción en los consumidores, que es la meta principal, es necesario invertir en la calificación, para poder llevar a cabo un buen manejo de los recursos humanos, tecnológicos, y financieros para establecer redes eficientes de distribución con un servicio de calidad. Todos estos procedimientos son llevados a cabo por el capital humano que forma parte de las organizaciones. Ellos son quienes hacen posible que la internacionalización exista, gracias a sus conocimientos, experiencia y productividad laboral, así como el marketing que utiliza la empresa para hacerlo posible.

Se trabaja en equipo para poder ser esto posible, y esto fue una de las afirmaciones que se comprobó.

La internacionalización es de por sí un proceso que menciona que a medida que aumenta el conocimiento de la empresa con respecto a los mercados extranjeros, se logra que aumente el compromiso internacional de dicha empresa (Johanson y Vahlne, 1977), ésta fue la teoría

en la que se basó esta investigación, y la cual después de todo un estudio de campo se ha confirmado.

Es importante destacar que no todos los productores y empaques realizan actividad en comercio exterior, y mucho se debe a que no cuentan con la información necesaria, las capacitaciones requeridas, las certificaciones aprobadas, y un sin número de más carencias. Lo que se aconseja, es la elaboración de un plan de trabajo para todos los interesados, con producto de calidad, para ingresar al mundo de los negocios internacionales, con el fin de hacer que ahora más empresas Michoacanas logren un renombre en otros mercados.

Después de conocer el proceso productivo del aguacate, su certificación, empaque y comercialización, puedo concluir que el capital humano es pieza fundamental para que todo el proceso se lleve a cabo exitosamente.

Todo el personal en cada rama debe estar capacitado y recibir cierto número de certificaciones para lograr que este fruto llegue a manos de extranjeros.

Cualquier iniciativa de cambio debe desarrollarse con el imprescindible liderazgo de la Dirección y con un compromiso de continuidad.

Se debe fomentar la formación y entrenamiento al personal, creando responsabilidad sobre otras formando un liderazgo óptimo en la persona que lleva a cabo la enseñanza.

La evaluación del clima laboral debe ser clave entre el personal de la organización, ya que permite diagnosticar el grado de satisfacción de las personas, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo con respecto a los problemas detectados. Esto hará que su productividad sea mejor llevada a cabo durante sus labores.

Gestión por competencias, gestión del conocimiento y evaluación del desempeño, permiten conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo, comparando los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas, de esta manera se pueden tener datos exactos de las capacitaciones necesarias o de los conocimientos que están pendientes por adquirir. A su vez, saber si está en el puesto

adecuado una persona o si tuviera que ser reubicado.

Implementar sistemas de incentivos, facilitando la conciliación de los intereses de cada persona con los intereses de la empresa. Deben establecerse de forma objetiva, basados en objetivos e indicadores consensuados.

La competitividad de una organización depende en gran medida de su capacidad para convertir los problemas en oportunidades, por lo que existen técnicas de trabajo en equipo, resolución de problemas y técnicas de análisis.

Se sugiere la existencia de una administración de reuniones, para que la comunicación interna sea efectiva y que todo el personal se sienta parte de la organización. No se refiere a comentar números o datos confidenciales, pero sí que una persona se sienta parte importante del equipo de trabajo. Favorece el compromiso, ejercer el liderazgo y la coordinación de todas las personas de una organización.

Finalmente, aprendí que para cada país se necesita una regulación diferente, un tratamiento y manipulación del fruto distintos en todos los casos, y el comercializador contar con estos conocimientos, de otra forma no se puede lograr esta internacionalización.

Fue increíble conocer a tantos involucrados en el proceso para lograr que tanta gente del otro lado del mundo felizmente pueda gozarlo.

BIBLIOGRAFÍA

2000Agro. (2001). El cultivo de aguacate orgánico en México. *2000 Agro, Revista Industrial del Campo* .

Alba Ramírez, A. (1993). Capital Humano y Competitividad en la Economía Española: Una Perspectiva Internacional. *Papeles de Economía Española* (56), 131 - 145.

Alonso, J., & Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Ed. ICEX, Madrid.

Alvarez Cardenas, M. (04 de Julio de 2015). *The People Jobs*. Obtenido de Internacionalización: <http://www.thepeoplejobs.com/tag/internacionalizacion/>

AFM. (2015). *Avocados from Mexico*. Obtenido de Avocados from Mexico / About AFM: www.avocadosfrommexico.com

AGRICERT. (2014). *Bioagricert*. Obtenido de Agricert de Mexico: <http://www.agricert.mx/agricert-mexico.html>

Ahumada, Í. (1987). *La productividad laboral en la industria manufacturera. Nivel y evolución durante el período 1970-1981*. México: Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Ander-Egg, E. (1993). *Técnicas de investigación social* (23ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.

Andersson, S., & Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the Born Global Firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 13 (4), págs. 642-659.

APEAM. (2015). *Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México, A.C.* Obtenido de APEAM: <http://www.apeamac.com/index>

Asefa , S., & Huang, W. (1994). *Human capital and economic development*. Michigan: W.E. Up John Institute for Employment Research.

Ashenfelter, O., & Ham, J. (1979). Education, Unemployment and Earnings. *Journal of Political Economy* .

- Blaug, M. (1975). The Economics of Education in English Classical Political Economy: An Examination. *Clarendon Press Journal* , págs. 568-600.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 17, págs. 99-120.
- Becker, G. (1964). Human Capital. *Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research* .
- Becker, G. (1975). Investment in Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. (C. U. Research, Ed.) *Columbia University Press*.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa* (2ª ed.). La Muralla S.A.
- Björkman, I., & Kock, S. (1995). Social relationships and business networks: The case of Western companies in China. *International Business Review* , 4 (4).
- Bonales, J., Navarro, J., & Pedraza, O. (2003). Competitiveness of Mexican Avocado Exporting Companies to the United States of America. *World Avocado Congress* .
- Briceño, A. (2010). La educación y su efecto en la formación de capital humano y en el desarrollo económico de los países . *Apuntes del CENES* , 30 (51), 45-59.
- Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Ed. Trillas.
- Buckley, J., & Casson, M. (1976). The Future of the Multinational Enterprise. *McMillan*.
- Buckley, P., & Casson, M. (1999). A Theory of Internacional Operations . *European Research in International Business* .
- Chain, N. S. (2002). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Canals, J. (1994). *La Internacionalización de la Empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Cannan, E. (1928). *Wealth: A brief Explanation of the Causes of Economic Welfare* (3ª Edición ed.). London : London: P.S. King and Son.
- Cardona et al., A. (2007). Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral. (D. d. Eafit, Ed.) Medellín.

Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2003). Teorías de Internacionalización. *Internacionalización de las Pymes* .

Cavusgil, Bilkey, W., & Tesar, G. (1979). A Note on the Export Behavior of Firms: Export Behavior. *Journal of international Business Studies* , 10 (1), págs. 91-97.

Cerdas , M., & et al. (2006). *Manual de Manejo Pre y Poscosecha de Aguacate*. Obtenido de Consejo Nacional de Producción: http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual_ciencia/aguacate-2006.pdf

Ciestaam. (2014). *tianguisorganicos.org.mx*. Obtenido de Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos: <http://tianguisorganicos.org.mx/antecedentes/>

Certimex. (30 de abril de 2008). Experiencias y Retos de la Certificación de Productos Orgánicos en México. *Revista Electrónica Latinoamericana en Desarrollo Sustentable* .

Chetty, S., & Blankenburg, H. (2000). Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review* , 9.

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm . *Economica* 4 , 13-16, 386-405.

CONAPA. (2005). *Consejo Nacional de Productores de Aguacate A.C.* Obtenido de [www.productores de aguacate.com](http://www.productoresdeaguacate.com): <http://www.productoresdeaguacate.com/conapa/web/eventos.php>

Davidson, W. (1980). The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies* , 11.

Del Prado, L. (1993). Marketing Interno. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas* .

Denis, J., & Depelteau, D. (1985). Market Knowledge, diversification and export expansion. *Journal of International Business Studies* , 16 (3), págs. 77-89.

Dilworth, J. B. (1993). *Production and Operation Management*. Mc Graw Hill, Inc.

Díaz, d. (2009). *Formación del Capital Humano*. Edición electrónica gratuita.

Ditchl, & et al. (1984). The foreign orientation of managers: a key variable, export promotion and export results. *The Ritsumeikan Business Review* , 23, págs. 1-33.

DOF. (2006). *Art. 3º Fracción VXII, página 3*. Diario Oficial de la Federación.

Drucker, P. (1973). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions . *Journal of International Business Studies* , 19 (1).

Duran, A. (2013). *SN Talent*. Obtenido de Productividad y Capital Humano: <http://www.sntalent.com/es/blog/productividad-y-capital-humano>

Elzakker, B., & Eyhorn, F. (2010). IFOAM. *La Guía de Negocios Orgánicos* . (IFOAM, Ed.)

Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal* (14), 356-364.

EMS. (2013). *Employee Mobility Solutions*. Obtenido de Gestión Internacional del Capital Humano en las empresas Españolas: http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Estudios/Estudio_Gestion_Internacional_del_Capital_Humano.pdf

Escolano, C., & Belso, J. (2003). La influencia del factor humano en los procesos de internacionalización y crecimiento exterior de las empresas . *Boletín Económico del ICE* (2766), 41-51.

Etemad, H. (2004). Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences* , 21 (1), págs. 1-21.

Falgueras, I. (2005). *La Teoría del Capital Humano: Orígenes y Evolución*. Málaga.

FAO. (2007). *Conferencia Internacional sobre Agricultura Orgánica y seguridad Alimentaria*. Roma.

FAO. (2007). Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación . *Manual de capacitación - Herramientas gerenciales costo-efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos* . Roma.

Farfan, R. (2013). El Papel de Recursos Humanos en la internacionalización de las empresas. *RRHH Magazine Red Social* .

Fernandez, A. (2012). *Análisis crítico de la relación entre educación y crecimiento económico: La teoría del capital humano*. Obtenido de <http://www.docstoc.com/.../desafíos-de-la-educación-en-el-salvador>

Friedman, M., & Kuznets, S. (1954). *Income from Independent Professional Practice*.

Fuentes, M., & Cámara, B. (2008). *Administración de Empresas y Organización de la Producción* (9ª ed.). Mc Graw Hill Interamericana.

G.A.P., G. (2015). *GOOD AGRICULTURAL PRACTICES*. Obtenido de GLOBAL G.A.P. ORGANIZATION: www.globalgap.org

Galan, J., Galande, J., & Gonzalez, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Económica Industrial* (33).

García - Bernal Piñeiro, A. (2006). *Los Requerimientos del Marketing Interno. Observatorio de RRHH y Relaciones Laborales* .

García Ferrando, M. (1992). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.

Garrido, T. C. (2007). *La educación desde la teoría del capital humano y el otro. EDUCERE* . Toluca.

Gemunden, H. (1991). Success factors of export marketing: A meta-analytic critique of the empirical studies. *New Perspectives on international marketing*.

Gerald, D. (2006). *El Capital Humano en las Teorías del Crecimiento Económico*. Edición Electrónica Gratuita.

Gonzalez, & et al. (2010). Internacionalización de Empresas Jóvenes Innovadoras en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , 19 (2), 61-82.

Gonzalez, S. (2002). *Economía Internacional*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Grawitz, M. (1984). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales* . México: Mexicana.

Gómez Cruz et al., M. A. (Febrero de 2003). México como abastecedor de productos orgánicos. *Bancomext* .

Gómez Cruz, M., & Schwentesius, R. (1998). *Agricultura Orgánica de México. SAGARPA-CEA y UACH-CIESTAAM* .

Hebert, R., & Link, A. (1988). *The Entrepreneur, Mainstream Views and Radical Critiques*. New York: Praeger.

Hernández et al., T. J. (2012). *Formación de Capital Humano*.

Hernández et al., T. J. (2010). *Formación de Capital Humano empresa-Universidad. Capital Humano en la Organización* . Mexico.

Hernández Sampieri et al., R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. Mc Graw Hill.

Hernandez et al., R. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill.

Hill, C. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace* (6th ed.). Mc Graw Hill.

Hill, C. (1994). *Negocios Internacionales*. Madrid: Mc Graw Hill.

Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press .

IFOAM. (2015). *International Federation of Organic Agriculture Movements*. Obtenido de IFOAM: www.ifoam.org/growing_organic/definitions/doa/index.html

IMO-LA. (2015). *IMO LATINOAMÉRICA*. Obtenido de IMO Control Latinoamérica: <http://imo-la.com>

Impulso Orgánico Mexicano. (2015). *Impulso Orgánico Mexicano, A.C.* Obtenido de WWW.SAGARPA.GOB.MX: <http://www.impulsoorganicomexicano.com>

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A model for the decision making process affecting the pattern and face of the internationalization. *Journal of International Business* , 8 (1), págs. 23-32.

Johanson, J., & L. Mattson. (1988). *Internationalization in industrial systems. A network approach*. (N. Hood, & J. Vahlne, Edits.) Londres: Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review* , 7 (4).

Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). The Internationalization of the firm-four Swedish Cases". *Journal of Management Studies* , 12.

Kojima, K. (1982). Theory of Internationalization by Multinational Corporations. *Hitotsubashi Journal of Economics* , págs. 65-85.

Krugman, P., & et. al. (2012). *Economía Internacional. Teoría y Política* (9a. ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.

Lazear, E. (2003). Firm-Specific Human Capital: A skill-weights approach. *NBER* (9.679).

Lee, W., & Brasch, J. (1978). The Adoption of Exports as an Innovative Strategy. *Journal of International Business Studies* , 9 (1), págs. 85-93.

Leonidou, & et al. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing* , 6, págs. 74-102.

Levitan , S., & Werneke, D. (1984). Productivity: Problems, prospects and policies. *The Johns Hopkins University Press* .

Lucas, R. E. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics* , 22 (1), págs. 3-42.

López, L., & et al. (2002). Economía de la educación: capital humano y rendimiento educativo. *Revista de Análisis Económico* , XVII (36), 79-106.

López, J. (2006). La Internacionalización de la Empresa Manufacturera Española: Efectos del capital humano genérico y específico. 6(1). Vizcaya, España.

Markides, C., & Williamson, P. (1996). Corporate Diversification, Core Competences and Corporate Performance. *Academy of Management Journal* , 39 (2), págs. 340 - 367.

Martín, G. R. (2010). *Moneda Única*. Recuperado el 08 de Junio de 2015, de La internacionalización: desde la Organización Empresarial hasta las empresas que nacen globales: www.monedaunica.net

Martínez, D. (1996). El papel de la Educación en el Pensamiento Económico. (B. U. Puebla, Ed.) *En Reportes Aportes* (3 y 4).

- Marx, C. (1980). *El Capital* (Vol. 2). México: Siglo XXI Editores .
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review* , 85 (2), 89-99.
- MHAIA. (2015). *Mexican Hass avocado importers association*. Obtenido de MHAIA: www.mhaia.org
- Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy* , 66 (4), págs. 281-302.
- Mincer, J. (1974). Schooling, Experience and Earnings. *Journal of Political Economy* .
- Morales, G., & et al. (2004). Tecnología produce aguacate en Michoacán. *Fundación Produce Michoacán* , 5, 32.
- Mundagay A., & Ramírez, M. (2007). Capital Humano y productividad en microempresas . *Investigación Económica* .
- OCDE. (20 de Feb de 2007). *Organization for Economic Cooperation and Development*. (A. Gurria, Productor, & OECD) Recuperado el 2015, de OECD Insights: [www.oecd.org/insights/human capital](http://www.oecd.org/insights/human%20capital)
- OIT. (2007). Oficina Internacional del Trabajo. *La promoción de empresas sostenibles* . Ginebra.
- Plá Barber, J., & Suárez Ortega, S. (2001). ¿Cómo se explica la Internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* , 52.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- Perea, E. (2010). *Imagen Agropecuaria*. Obtenido de Sección Orgánicos y Exóticos: http://imagenagropecuaria.com/2010/mexico_exporta_organicos_pero_casi_no_los_consume/
- Pervaiz K., A., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing issues and challenges . *European Journal of Marketing* , 9 (37), 1177-1186.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Psacharopoulos, G., & Wooddhall, M. (1987). Educación para el desarrollo: un análisis de opciones de inversión. Madrid, España.

Ramírez, A. (2004). La Importancia de los Recursos Intangibles en la Internacionalización de la Empresa. *Universia Business Review* (3), 62-69.

Ramírez, D. (2007). Capital Humano como factor de crecimiento económico. www.eumed.net/libros/2007b/271/ .

Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos. (2014). tianguisorganicos.org.mx. Obtenido de Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos: <http://tianguisorganicos.org.mx/antecedentes/>

Reyes, P. A. (2000). *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Ricardo, D. (1973). *Principios de economía política y tributación*. (F. d. Económica, Ed.) Ediciones Pirámide Grupo Anaya.

Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *No. 781*. Barcelona.

Rivas, S. (2007). *La importancia de la capacitación de los colaboradores en el campo*. Obtenido de Agrositio: <http://www.agrositio.com/vertext/vertext.asp?id=72646&se=51>

Rodriguez, P. (2010). *Métodos de Investigación* (1a ed.). México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Rojas, R. D. (2003). Teorías de la Calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total.

Schultz, T. W. (Dic. de 1960). Capital Formation by Education. *The Journal of Political Economy* , 68 (6), págs. 571-586.

Schwartz, H., & Jacobs, J. (1984). *Sociología cualitativa*. Mexico: Editorial Trillas.

Schwentenius, R., & Gómez Cruz, M. (19 de marzo de 2008). Alimentos orgánicos y seguridad alimentaria. *Revista Claridades Agropecuarias* .

Salazar García et al., S. (2005). *Actualización sobre la Industria de Aguacate en Michoacán, México*. Obtenido de California Avocado Society 2004-05: http://avocadosource.com/CAS_Yearbooks/CAS_87_2004-2005/CAS_2004-05_V87_PG_045-054.pdf

SAGARPA. (2009). *Exportan bioproductores aguacate orgánico hacia EU, Europa y Japón, y abren opción sustentable*. SAGARPA, Subsecretaría de desarrollo rural .

SAGARPA. (2012). *Secretaría de Agricultura, Ganadería , Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Obtenido de www.sagarpa.gob.mx:
<http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/default.aspx>

Say, J. (1880). *A Treatise of Political Economy* (Última edición 1964 ed.). (A. M. Kelley, Ed.) New York: Reprints of Economic Classics.

Say, J. (2001). *Tratado de Economía Política*. España: S.L. Fondo de Cultura Económica de España.

SENASICA. (2015). *Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria*. (I. Agroalimentaria, Productor) Obtenido de SAGARPA:
<http://senasica.gob.mx/default.asp?id=6171>

Senior, N. (1836). *An Outline of the Science of Political Economy* (Última edición 1965 ed.). (A. M. Kelley, Ed.) New York: Reprints of Economic Classics.

SEP. (Enero de 2005). Lineamientos para la formulación de indicadores educativos. *Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas* . Obtenido de Lineamientos para la formulación de indicadores educativos.

Shrader et al., R. (2000). How New Ventures Exploit Trade-offs Among International Risk Factors. *Academy of Management Journal* , 43 (6), págs. 1227-1247.

Simmonds, K., & Smith, H. (1968). The first exporter order: A marketing innovation. *British Journal of Marketing* , 2, págs. 93-100.

Smith, A. (1776). *An Inquiry Into The Nature and Causes of The Wealth of Nations* (Última edición 1994 ed.). New York: The Modern Library.

Smith, A., & Rodríguez, B. (2001). *La Riqueza de las Naciones*. España: Economía. Alianza Editorial.

Stopford, J., Strange, S., & Henley, J. (1991). *Rival States, Rival Firms. Competition for World Market Shares*. New York: Cambridge Studies in International Relations.

Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: London: Routledge.

STPS. (2013). *Estadísticas de la Productividad Laboral*. Observatorio para la Productividad Laboral. Estadísticas.

STPS. (2010). Producción de Aguacate. *Prácticas Seguras en el Sector Agrícola*. México.
Stuart-Mill, J. (1848). *Principles of Political Economy* (Última edición 1987 ed.). (F. A. Kelley, Ed.) Reprints of Economic Classics.

Tawfik, L., & Chauvel, A. (1993). *Administración de la Producción*. México: Mc Graw Hill.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

The World Bank Group. (2000). *Beyond Economic Growth. Meeting the Challenges of Global Development*. Obtenido de Development Education Program: <http://www.worldbank.org/>

Thurow, L. (1978). *Inversión en Capital Humano*. México: Ed. Trillas.

Torres, F., & Trapaga, Y. (1997). La agricultura orgánica: una alternativa para la economía Campesina de la Globalización. *Instituto de Investigaciones Económicas UNAM*.

Trujillo, M. e. (Agosto de 2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documento de Investigación*. (U. d. Administración, Ed.) Bogotá, Colombia.

United Nations Statistical Office. (1953). *Concepts and definitions of capital formation*. New York: New York: Statistical Office of the United Nations, Dept. of Economic Affairs.

Urzelai, B. (9 de abril de 2014). *Mondragón Investigación en Gestión*. (B. Urzelai, Productor, & Creative Commons) Obtenido de Internacionalización: <http://www.mik.es/internacionalizacion/2014/04/09/perspectivas-teoricas-sobre-internacionalizacion/>

Velázquez Valadez, G. (2008). Las organizaciones y el capital humano. *Mundo siglo XXI*.

Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin Economic Statistics* (41), 255-267.

Villalobos M., G., & Pedroza F., R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de Educar*, 10. Toluca, México.

Villafán, K., & Bonales, J. (2007). *Estrategias de exportación de aguacate orgánico michoacano al mercado francés*. Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, UMSNH, Morelia.

Walsh, J. R. (1935). Capital Concept Applied to Man. *Quarterly Journal of Economics* , págs. 255-285.

Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management* , 14 (2), págs. 36-64.

Westhead et al., P. (2001). The internationalization of New and Small Firms: A resourced-based View. *Journal of Business Venturing* , 16 (4), págs. 333-358.

Yip, G., Biscarri, J., & Monti, J. (1998). *The way station model of internationalization: explaining the success of newly internationalizing firms* . Los Angeles, Cal. UCLA.

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO



ENCUESTA

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

El objetivo de este cuestionario es determinar los factores de capital humano que inciden en la internacionalización de las empresas productoras de aguacate orgánico del estado de Michoacán. Se utilizará la escala de likert que normalmente mide un rango de acuerdo o desacuerdo de una actividad.

Instrucciones: Marque con una (X) cada pregunta según el nivel que considere de acuerdo a su experiencia y conocimiento sobre el proceso de producción, empaque y comercialización de aguacate orgánico.

Esta encuesta es realizada solo con fines académicos y su participación será anónima.

“De antemano gracias por su colaboración.”

1. ¿A qué sector del proceso productivo pertenece?

Productivo

Empaque

Comercialización

EDUCACIÓN

2. Nivel de estudios.

- Primaria □□□□□□□□□□ Preparatoria □□□□□□□□□□
 Profesional

3. Se realizan cursos fuera de la empresa que contribuya con la mejora en su puesto de trabajo.

- Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

EXPERIENCIA PROFESIONAL

4. Antigüedad en la empresa.

- 6 meses/1 año 2-3 años 4-5 años mas de 5 Otro

5. El conocimiento con el que cuenta es debido al tiempo que lleva laborando en la empresa.

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

6. El nivel de conocimiento que tiene sobre su área de trabajo es

- Muy Bajo Bajo Regular Alto Muy Alto

7. Se promociona hacia otro puesto de trabajo a su personal.

- Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

8. Se aplica evaluación para analizar el incremento de sus habilidades.

- Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

FORMACIÓN PROFESIONAL

9. Durante su tiempo laborando en la empresa, se han impartido cursos de capacitación.

- Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

10. Al término de la capacitación, se evalúan los conocimientos adquiridos.

Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Siempre

11. Se cuenta con información útil y conocimiento sobre la implementación de nuevas tecnologías aplicadas al sector organico.

Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Siempre

12. Se brinda asistencia técnica y capacitación en las áreas de trabajo.

Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Siempre

13. Se realizan encuestas personalizadas de las necesidades de las áreas de trabajo.

Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Siempre

PRODUCTIVIDAD LABORAL

14. Se elabora un plan de desarrollo en los departamentos de su área de trabajo.

Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Siempre

15. Se lleva registro de la cantidad de unidades producidas en tiempo.

Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Siempre

16. Se lleva un registro de las exportaciones realizadas en cada ciclo de producción.

Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Siempre

17. Existen suficientes trabajadores para realizar las actividades que requiere cada departamento.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

18. Los trabajadores que laboran en su departamento llegan a los resultados establecidos con anterioridad con su jefe inmediato.

Nunca Casi nunca A veces Con frecuencia Siempre

MARKETING INTERNO

19. La organización se encarga de capacitar para que el personal desarrolle mejor sus actividades.

Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

20. Reciben información respecto de los clientes de la organización.

Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

21. Las actividades y responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.

Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

22. Son reconocidos los trabajadores por sus superiores por el trabajo que realizan.

Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

23. La organización se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.

Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

24. Se dan a conocer los resultados de la empresa.

Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

25. Se dan a conocer los valores de la empresa.

Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

26. Los cambios que van a ocurrir en la organización son comunicados con anticipación.

Nunca Casinunca A veces Con frecuencia Siempre

Fuente: Elaboración propia, 2015.

ANEXO 2 ENTREVISTAS CON TODOS LOS SECTORES INVOLUCRADOS

ENTREVISTA: ING. ARMANDO LÓPEZ ORDUÑA DIRECTOR GENERAL DE APEAM (Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México A.C.)

APEAM AC es líder en la producción y exportación de aguacate a nivel mundial.

Más de 13,000 productores y 41 empresas empacadoras asociadas.

Los aguacates de México están presentes en 16 mercados del mundo.

Los principales destinos de exportación son Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón.

1. Comentó acerca del vínculo con el que cuenta APEAM en Estados Unidos con la Organización AFM (Avocados from Mexico) para poder controlar la importación en ese país por parte de MHAIA (Mexican Hass Avocados Importers Association). Llevan aproximadamente 18 años trabajando en conjunto de manera exitosa.

2. APEAM se dedica principalmente a la exportación de aguacate tradicional, son muchos menos los productores orgánicos, sin embargo si cuentan con productos orgánicos.

3. No hay cifras que puedan compartir con respecto a la producción anual de aguacate orgánico, sin embargo proporcionó datos de productores quienes me pueden hacer llegar información de sus huertos.

4. Mencionó una gran diferencia entre el aguacate nacional al de exportación, comenzando por la capacitación y el tratamiento del fruto desde el vivero hasta su cosecha. Muchas veces se piensa que hasta la cosecha es donde entra la capacitación, pero incluso en los empaques es donde mas deben tener conocimiento y capacitaciones adecuados. El manipularlos y transportarlos es lo más complejo del proceso de producción.

5. Un fruto mal tratado no puede ser considerado de exportación, se necesitan rigurosos tratamientos y certificaciones avaladas por asociaciones internacionales. Asociaciones

como GLOBAL GAP (Good Agricultural Process) son organizaciones globales que se encargan de la producción agrícola segura y sostenible a nivel mundial. Establecen normas voluntarias para la certificación de productos agrícolas en todo el mundo, obteniendo cada vez más productores, proveedores y compradores armonizados a sus normas de certificación. Por tal motivo es importante estar a la vanguardia e informados a nivel mundial de los requerimientos para lograr que nuestros productos lleguen al extranjero.

ENTREVISTA: MANUEL RODRÍGUEZ DE BIOAGRICERT (Organismo de Control y Certificación)

Bioagricert es una empresa que cuenta con una red de puntos de atención, dedicados a la auditoría y gestiones necesarios para lograr la certificación en varios esquemas de orgánicos, tanto normas regulativas oficiales y esquemas de certificación voluntaria (AGRICERT, 2014).

Comenzando con la entrevista: Manuel Rodríguez estudió Agronomía con especialidad en fitomejoramiento en la UMSNH.

Tiene convicción muy sólida en relación a la responsabilidad con la que los individuos cuentan respecto al cuidado y protección del medio ambiente y la ecología.

Colaborar en la difusión de la agricultura orgánica representa para él, poner un granito de arena para cuidar y proteger nuestro entorno así como garantizar la producción de alimentos sanos e inocuos para los consumidores.

1. Cómo y cuándo nace BIOAGRICERT México?

Como certificadora italiana nace en 1984. En México, llega en 1994 debido a la necesidad de los productores que ya practicaban agricultura orgánica, sobre todo en el cultivo de aguacate en Michoacán, para dar atención a productores orgánicos.

2. En que se diferencia BIOAGRICERT de las demás certificadoras?

Todas las certificadoras en México certificamos en base a las mismas normativas oficiales internacionales de agricultura orgánica, sobre todo tomando en cuenta que aún no ha entrado en vigor la certificación por la norma mexicana de agricultura orgánica.

3. Cuáles son las principales dificultades con las que se han enfrentado Bioagricert en México?

La carencia de técnicos capacitados con conocimiento en las diferentes normativas, que puedan asesorar adecuadamente a las empresas agrícolas en la transición a lo orgánico o que quieren iniciar una empresa orgánica.

4. Que relación hay con Fulvio Giovanetto y Rubén Quintero?

Rubén Quintero y Fulvio Gioanetto fueron los fundadores de Bioagricert México, sin embargo actualmente no tienen ya relación laboral con la agencia.

5. Cómo contribuye Bioagricert al desarrollo del sector orgánico en México?

Asegurando que las empresas certificadas con nosotros cumplen con los requisitos de la normativa garantizando de esta manera al consumidor final un producto sano e inocuo.

6. Las agencias certificadoras orgánicas, son un mal necesario o un bien incomprendido? Porqué?

Un “bien necesario” ya que es a través del proceso de certificación que las empresas logran cumplir con los requisitos impuestos por las diferentes normativas. El proceso de certificación acompaña y coadyuva con el productor para que produzca alimentos realmente libres de agentes químicos.

7. Qué ventajas ofrece BIOAGRICERT al productor?

Además de que contamos con la acreditación para certificar bajo las diferentes normas orgánicas internacionales más importantes como la norma NOP del USDA, la norma de la Comunidad Económica Europea “834/2007”, la norma del Japón “JAS”, Suiza “Biosuisse”, Corea, etc ofrecemos otros esquemas de certificación que pueden aplicar a empresas

orgánicas o no, sistemas de calidad como GLOBAL G.A.P. o de Comercio Justo así como certificación de insumos para agricultura orgánica.

9. Del 1 al 10 como calificarías el trabajo de SAGARPA en este sexenio en regular, promover y fomentar el consumo de productos orgánicos?

SAGARPA pudo haber hecho mucho más en este sexenio, de hecho a estas alturas ya tendríamos que estar certificando a los productores mexicanos bajo una normativa propia y contar con un control de toda la actividad orgánica en el país, confío en que en corto plazo podamos contar con este respaldo institucional.

“SAGARPA pudo haber hecho mucho más en este sexenio”.

CULTURA ORGÁNICA NOV-DIC 2012 pp

ENTREVISTA CON PRODUCTORES

JOSE LUIS TUNGUI

Jose Luis Tungui es dueño de “Frutas y Hortalizas Orgánicas de Michoacán, México, S.A. de C.V.” Cuenta con un sistema de certificación IMO Control Latinoamericano, entidad de servicios de inspección y certificación ecológica y sostenible de productos agrícolas, pecuarios, acuícolas, de recolección silvestre, manejo de bosques, e insumos ecológicos para la agricultura, además realiza certificación de responsabilidad social y comercio justo para distintos rubros como agricultura, artesanía, minería, turismo y otros (IMO-LA, 2015).

IMO LA se constituye pionera en esta actividad en Latinoamérica y cuenta con gran experiencia en la inspección y certificación de grupos de pequeños productores y desarrollo de Sistemas Internos de Control. Está acreditada conforme a la ISO 17065 (Antes guía ISO 65) (IMO-LA, 2015).

Cuenta únicamente con estudios de preparatoria, sin embargo, para poder llevar a su empresa a internacionalizar sus productos ha estado en constante asesoría y capacitaciones por parte de instituciones como Bancomext y la UVAQ acreditándole diplomados en comercio exterior para otorgarle los conocimientos necesarios para lograrlo.

Sigue los lineamientos de SENASICA en cuanto a los sistemas de reducción de riesgos de contaminación, así como las certificaciones necesarias en materia de exportación en cuanto a las especificaciones que debe seguir la huerta, sus instalaciones, acomodo de botes de basura, número de capacitaciones al personal en seguridad e higiene, maquinaria y sus aplicaciones.

Tiene a una persona responsable a cargo de la huerta quien únicamente cuenta con estudios de secundaria, sin embargo tiene mas de 10 años trabajando para él por lo que su experiencia lo lleva a ser competitivo y lograr los resultados que el Sr. Tungui necesita.

Para él no es importante los convivios de su personal para tener una mejor relación laboral, él piensa que tienen que trabajar por que necesitan el dinero, sin embargo no hace una propuesta motivacional para su personal.

Es muy importante que su personal de transporte y maquinaria estén sumamente capacitados, pues la manipulación del fruto, así como toda su logística depende de ellos y en sus manos está que el fruto llegue en excelente estado a su destino final.

Todas sus cuadrillas (personas de la cosecha) se encuentran certificadas con base a inocuidad y orgánico, basándose en el Global GAP o BPA, las buenas prácticas agrícolas.

AGUSTÍN AUDIFFRED AYALA

Agustín Audiffred Ayala es Ingeniero Agrónomo en Producción egresado del ITESM campus Querétaro, Qro. Rancho Milpillas es una huerta familiar que consta de aproximadamente 200 hectáreas a cargo del Señor Agustín.

Tiene bastante conocimiento en cuanto a todo lo que la huerta agronómicamente necesita. Además, cuentan con un laboratorio biológico, en el cual producen plagas para crear anticuerpos en los árboles y ayudar al árbol en su propia defensa.

La huerta, debido a problemas que tuvo en años anteriores por plagas que no se pudieron combatir, sufrió pérdida en su producción por lo que se vieron obligados a vender el fruto a empaques para lograr la comercialización.

Sin embargo, deben contar con todas las certificaciones necesarias de exportación y orgánicos, por lo que su personal se encuentra capacitado y el huerto cuenta con instalaciones y señalética adecuadas para lograr cumplir con los requisitos indispensables. Llevan registro por medio de bitácoras de toda capacitación, proceso de fumigación, y de instalaciones.

Realiza actividades con todo su personal en las festividades más comunes del poblado, como el día de la madre, noche de muertos, fiestas decembrinas, y la más importante un ritual a San Isidro Labrador. Todas estas las realizan en un comedor especial asignado para las mismas, y el personal se siente involucrado y motivado, lo que ayuda a tener un mejor clima laboral.

Dos veces por año USDA y la Junta Local de Sanidad Vegetal (JLSV) visitan el huerto para mantenerlos en línea con respecto a los requerimientos del fruto y que el empaque al que venden requiere.

Hoy en día están en proceso de cambio en cuanto a querer no solo ser orgánicos, sino biodinámicos, es decir, basado en el estudio de los astros y en cómo se puede lograr una producción por sí misma haciendo hincapié en el equilibrio del desarrollo integral y la interrelación de suelos, plantas y animales como sistema de auto nutrición, sin intervención externa en la medida de lo posible.

ROSA ELVIA NUÑEZ ANGEL

Rosa Elvia Núñez Ángel es Contadora Pública, sin embargo su familia cuenta con una gran cantidad de hectáreas, las cuales están a su cargo contablemente y con respecto a las certificaciones necesarias para la venta a empaques que comercializan orgánicos.

Cuenta con todos los conocimientos adecuados para que esto se cumpla, sabe mucho del proceso de fumigación, de la producción orgánica, así como de las certificaciones para exportar aguacate, y acude frecuentemente a los más congresos o diplomados requeridos para lograr enriquecerse en cuanto al tema. Sin embargo, no se han decidido a comercializar, pues requiere de gran inversión y ellos, por poseer tal cantidad de hectáreas, les es fructífero de esa manera.

Pone bastante énfasis a lo que la certificación de exportación y orgánicos requiere, desde el personal, con cantidad de capacitaciones, vestimenta adecuada, horarios de descanso, comedor, higiene; hasta las instalaciones requeridas, con sus señalización, cercado de huerto, baños, área de maquinaria, de producto y cargaderos de pipa.

La mayoría de su personal tiene años trabajando en sus huertos, por lo que ella atribuye a la experiencia el que se logren los objetivos de producción, no necesariamente con estudios de licenciatura.

JAIME ALEJANDRO CHÁVEZ ÁLVAREZ

Jaime Alejandro, a cargo de la Huerta Las Potrancas, es productor certificado de aguacate orgánico para venta a empaque de exportación.

No cuenta con estudios, sin embargo sí con cursos que le han ido otorgando los conocimientos que se requieren en un huerto con características para comercializar y orgánico.

Además él habla mucho de la experiencia con la que cuenta, pues sin estudios pero con la sabiduría que los años en un trabajo te otorgan.

Con su personal es muy frío y no les otorga conocimiento con respecto a sus resultados en cuanto a producción, sin embargo sabe que debe otorgarles frecuentemente capacitaciones en fumigación, utilización de maquinaria y corte de fruto.

Una vez realizadas estos entrenamientos al personal se cuenta con registro en bitácoras y del seguimiento que se le da en cada una de las capacitaciones.

JAVIER ALVAREZ MENDOZA

La Huerta “La Escondida” ubicada en Uruapan, Michoacán y certificada por Metrocert produce aguacate orgánico certificado para comercializar, sin embargo Javier Alvarez Mendoza vende directamente a empacadoras.

El tiene los conocimientos que el tiempo le ha ido otorgando, ya que, por ser una huerta familiar, desde pequeño comenzó a ayudar en la producción.

La mayor parte de su personal cuenta con aproximadamente 5 años de antigüedad. Recientemente se tuvo bastante rotación debido a que era personal de bastante tiempo laborando en la huerta por lo que para obtenerse mejores resultados se decidió hacer este movimiento en beneficio de la producción.

Se ha tenido que capacitar al personal que ha ido ingresando, por ahora cuentan con 20 personas en toda la huerta, capacitadas en todas las áreas para poder lograr la certificación en orgánicos. Sin embargo no promociona a su personal para alguna posición en específico. Él piensa que todos deben conocer y dominar la mayoría de las áreas posibles, pues si llega a tener ausencias es fácil moverlos y acomodar a sus trabajadores.

No da informes con respecto a sus clientes, ni de su producción. Son un huerto que reservan todo tipo de información, incluso fue difícil lograr que contestaran la encuesta y el responder a ciertas preguntas de esta entrevista.

ENTREVISTA CON EMPACADORAS

EMPACADORA AGROEXPORT S.A. DE C.V.

Su representante Rigoberto Lemus Murillo se encarga de dirigir a un grupo de 200 personas entre administrativos y trabajadores dentro de la maquinaria de empaque.

Empacadora Agroexport S.A. de C.V. es una empresa dentro de la industria de empresas de frutas y verduras frescas en Michoacán. Se fundó en el año 2002. Cuenta con una planta de empaque equipado con lo último en equipos de última generación que permite a su equipo empaquetar y enviar el inventario de manera eficiente.

Anteriormente se rentaba la parte de la maquinaria de empaque, por lo que únicamente eran 20 personas dedicadas todas al área administrativa, pero hoy en día ya cuentan con un total de 200 empleados aproximadamente, repartidos en todas las áreas de la empacadora.

La nueva compañía facilita la exportación de aguacates Hass de México directamente de Michoacán. Son uno de los productores de aguacates superiores en México y ahora uno de los mejores distribuidores de aguacates Hass en los EE.UU.

Constantemente se encuentran en proceso de capacitación debido a las diferentes certificaciones por las que tienen que atravesar para poder comercializar el fruto. Desde inocuidad hasta certificación de orgánicos.

AVOCADO EXPORT COMPANY S.A. DE C.V.

Su representante Daniel Perez Pelagio está en coordinación con los directivos de la empacadora para llevar una correcta coordinación entre todos los departamentos y lograr que el fruto pueda comercializarse a EE.UU., Europa y Japón.

Avocado Export Company S.A. de C.V. es una organización familiar que se fundó hace 19 años con el objeto de dedicarse a la exportación de aguacates de la mejor calidad. Cuentan con la infraestructura adecuada para brindar el mejor servicio como instalaciones modernas y tecnología de punta para sus operaciones. Tienen una gran capacidad de producción por hora.

Son 120 trabajadores aproximadamente en este empaque, todos debidamente capacitados, cada uno en su área. Menciona que es de suma importancia la diferencia de manipulación del fruto entre países, es decir, dependiendo al país que se exporte es el tratamiento que se le da y la clasificación del calibre.

AVOPERLA S.A. DE C.V.

Representada por Luis Carrillo Cano, Avoperla S.A. de C.V. consta de 70 trabajadores en su empaque.

Es una empresa dentro de la industria de servicios empresariales en Uruapan. Fue fundada en el año de 1997, siendo una de las principales compañías empacadoras con capital nacional, precursoras en la exportación de aguacate fresco desde Uruapan Michoacán, principalmente a mercados de los EE.UU.

Cuentan con infraestructura adecuada para el transporte, recepción, preenfriado, muestreo, selección, empaque, enfriado y conservación de aguacates, todo especializado para su comercialización a EE.UU.

Han sido reconocidos por su desempeño exportador en más de cinco temporadas, por organismos como la UDECAM, APEAM entre otros.

Todo el personal recibe por lo menos cada 6 meses capacitaciones desde inocuidad, hasta seguridad e higiene dentro del empaque, así como el manejo de maquinaria, dependiendo el puesto que se ocupe.

AVOCALI S. DE R.L. DE C.V.

Avocali S. De R.L. de C.V. es representada por Ignacio Valerio Rosales, y a cargo de todos los departamentos de la empacadora, siendo 100 trabajadores aproximadamente laborando hoy en día con ellos.

Es una empresa privada fundada en el año 2000 (hace 14 años). Avocali S. de R.L. de C.V. ha estado operando 7 años más que lo normal para una empresa en México.

Su representante no cuenta con estudios, sin embargo la experiencia le ha dado todas las herramientas para llegar a donde está, además por ser una empresa familiar.

Sin embargo está consiente de la necesidad que tiene de brindar capacitaciones a su personal, incluso él mismo ha tomado muchos cursos referentes a exportaciones y un diplomado impartido por una universidad reconocida en la ciudad de Uruapan.

Por lo anterior él se siente muy orgulloso de lo que han logrado, pues su venta no solo es a nivel nacional sino incluso ahora exporta a EE.UU. y tiene miras de extender su mercado a Europa y Asia.

EMPACADORA DE AGUACATES SAN LORENZO S.A. DE C.V.

Su representante Cruz Alberto Morales Aguilar, consta de aproximadamente 260 empleados, uno de los mas grandes empaques de la zona.

Empacadora de Aguacates San Lorenzo, S.A. de C.V. es una empresa dentro de la industria de productores de frutas y especialidades enlatadas en Uruapan, Michoacán.

La organización se fundó en el año 1990 (hace 24 años). Ha estado operando 17 años más que lo normal para una empresa en México, y 16 años menos que lo típico para productores de frutas y especialidades enlatadas. La organización tiene 4 sucursales/matrices/sedes.

FRUTIVAL S.A. DE C.V.

Tiene aproximadamente 200 trabajadores, representados por Roberto Gonzalez Valerio.

Su principal mercado es EE.UU., con miras a extenderse a otros.

Todo su personal se encuentra debidamente capacitado para lograr los estándares de calidad requeridos y poder comercializar su aguacate.

AZTECAVO S.A.P.I. DE C.V.

Es una empacadora y comercializadora de frutas y verduras en la ciudad de Uruapan, Michoacán representada por J. Antonio Villaseñor Baez.

Sus procesos se rigen bajo estrictas normas de calidad, lo que la hizo que recibiera un reconocimiento por estar dentro de las 50 mejores empresas michoacanas en México.

Tiene 130 trabajadores en su empresa, recibiendo capacitaciones constantes y la mayoría de ellos tiene bastante tiempo en la organización, por lo que menciona que la experiencia con la que cuentan es mucho más valiosa que los conocimientos de estudios que hayan podido obtener. Valora mucho a su personal y trata siempre de promocionarlos hacia puestos mejores siempre y cuando están de acuerdo en ello.

AGRIFRUT S.A. DE C.V.

Agrifrut fue fundada en 1987, siendo una de las compañías empacadoras pioneras en la exportación de aguacate fresco de México. Cuenta con una de las mayores y mejores infraestructuras para la preparación, selección, clasificación, empaque, preenfriado y conservación de percederos de la región.

Su representante Jorge A. Fernández Barragán se encarga de coordinar a 80 empleados aproximadamente.

Capacidad de la Empresa

- Procesamiento: 24 contenedores por semana, equiv. a 20,000 tons. anuales.
- Preenfriado: 4 contenedores por día.
- Precámara: 2 contenedores.
- Cámara de conservación: 8 contenedores en nivel simple, 24 contenedores con raquets.
- Preenfriado móvil: 1 contenedor diario.
- Espacio vehicular: 10 trailers dentro de las instalaciones sin problema alguno, junto con 15 vehículos para acopio, más espacio para vehículos de clientes y proveedores, sin afectar las áreas de descarga y operación del empaque.

EMPAQUE MORIBITO DE MEXICO S. DE R.L. DE C.V.

Moribito de México fue fundada el 11 de enero del 2002 por la visión de Miguel Melgoza en respuesta a las necesidades del selecto mercado japonés.

En junio de 2004 se unió en alianza comercial con la empresa Arco Internacional Co LTD, con el fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado japonés y expandirse a otros mercados internacionales.

Son una empresa que trabaja bajo las más estrictas normas de calidad y seguridad alimentaria, siempre comprometidos con satisfacer las necesidades de sus clientes.

Hoy en día sus mercados son Japón, EE.UU., Canadá y Europa, coordinados por su representante Miguel Melgoza Radillo. Nos comentó que tiene personalmente mucha inquietud en que su personal constantemente se esté superando, pues de ellos depende que la empresa siga creciendo y alcance los objetivos. Todos son un equipo y trabajando de esa manera es como se logra lo que se propone la organización.

Por lo mismo, mantiene cursos de capacitación constantes, actualiza los procedimientos y mantiene sus manuales de procedimientos en orden y estudiados para que siempre estén aprendiendo e informados de lo que consiste el trabajo de cada uno.

El comunica a todo su personal sus logros, es el único de los representantes de empaque entrevistados que informa a su personal lo que exportan, las toneladas y los objetivos de la organización, desde mensuales hasta anuales. Mantiene juntas constantes con su personal. Dice que todos son una familia que trabaja para superarse y en conjunto eso hará que se logre.

ANEXO 3 ENCUESTA DE PRODUCTORES

Marque con una "X" cada pregunta según el nivel que considere de acuerdo a su experiencia y conocimiento sobre el proceso de producción, empaque y comercialización de aguacate orgánico.	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Profesional	Nunca	Casi Nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre	6 meses/año	2 años/año	4 años/año	mas de 5 años/año	totalmente de acuerdo	Indiferente	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
EDUCACIÓN																							
1. Nivel de Estudios		1	2	2																			
2. ¿Ha realizado algún curso fuera de la empresa, que contribuya con la mejora en su puesto de trabajo?								1	3	1													
EXPERIENCIA PROFESIONAL																							
3. Antigüedad de su personal en la empresa.														3	2								
4. ¿Considera que el conocimiento con el que cuentan es debido al tiempo que lleva laborando en la empresa?																	2	3					
5. ¿Qué nivel de conocimiento tienen sobre su área de trabajo?																						4	1
6. ¿Promociona hacia otro puesto de trabajo a su personal?							2		2	1													
7. ¿Aplica evaluación para analizar el incremento de sus habilidades?							3		2														
FORMACIÓN PROFESIONAL																							
8. Durante su tiempo laborando en la empresa, ¿cuántas veces ha impartido cursos de capacitación?									3	2													
9. Al término de la capacitación, ¿evalúan los conocimientos adquiridos?								4	1														
10. ¿Cuenta con información útil y conocimiento sobre la implementación de nuevas tecnologías aplicadas al sector organico?									2	3													
11. ¿Brinda asistencia técnica y capacitación en las áreas de trabajo?								1	2	2													
12. ¿Han realizado encuestas personalizadas de las necesidades de las áreas de trabajo?							3	2															
PRODUCTIVIDAD LABORAL																							
13. ¿Se elabora un plan de desarrollo en los departamentos de su área de trabajo?						2	2		1														
14. ¿Se lleva registro de la cantidad de unidades producidas en tiempo?										5													
15. ¿Se lleva un registro de las exportaciones realizadas en cada ciclo de producción?										5													
16. ¿Existen suficientes trabajadores para realizar las actividades que requiere cada departamento?									3	2													
17. Los trabajadores que laboran llegan a los resultados establecidos con anterioridad con su jefe inmediato?									3	2													
MARKETING INTERNO																							
18. La organización se encarga de capacitar para que el personal desarrolle mejor sus actividades.								1	2	2													
19. Reciben información respecto de los clientes de la organización.						3	2																
20. Las actividades y responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.								2	2	1													
21. Son reconocidos los trabajadores por sus superiores por el trabajo que realizan.								1	4														
22. La organización se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.							3	1	1														
23. Se dan a conocer los resultados de la empresa.						2	2	1															
24. Se dan a conocer los valores de la empresa.								1	2	2													
25. Los cambios que van a ocurrir en la organización son comunicados con anticipación.						1	3	1															

FUENTE: Elaboración propia 2016.

ANEXO 4 ENCUESTA DE EMPACADORES

Marque con una "X" cada pregunta según el nivel que considere de acuerdo a su experiencia y conocimiento sobre el proceso de producción, empaque y comercialización de aguacate orgánico.	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Profesional	Nunca	Casi Nunca	A veces	Frecuencia	Siempre	6 meses/año	2-3 años	4-5 años	mas de 5	mas de 10	Totamente desahogado	Indiferente	De acuerdo	Totamente de acuerdo	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
EDUCACIÓN																								
1. Nivel de Estudios			4	5																				
2. ¿Ha realizado algún curso fuera de la empresa, que contribuya con la mejora en su puesto de trabajo?								2	7															
EXPERIENCIA PROFESIONAL																								
3. Antigüedad de su personal en la empresa.												2	4	3										
4. ¿Considera que el conocimiento con el que cuentan es debido al tiempo que lleva laborando en la empresa?																	2	3	4					
5. ¿Qué nivel de conocimiento tienen sobre su área de trabajo?																						4	5	
6. ¿Promociona hacia otro puesto de trabajo a su personal?								7	2															
7. ¿Aplica evaluación para analizar el incremento de sus habilidades?							6	2	1															
FORMACIÓN PROFESIONAL																								
8. Durante su tiempo laborando en la empresa, ¿cuántas veces ha impartido cursos de capacitación?								4	5															
9. Al término de la capacitación, ¿evalúan los conocimientos adquiridos?							2	4	3															
10. ¿Cuenta con información útil y conocimiento sobre la implementación de nuevas tecnologías aplicadas al sector orgánico?									9															
11. ¿Brinda asistencia técnica y capacitación en las áreas de trabajo?								1	8															
12. ¿Han realizado encuestas personalizadas de las necesidades de las áreas de trabajo?							5	1	3															
PRODUCTIVIDAD LABORAL																								
13. ¿Se elabora un plan de desarrollo en los departamentos de su área de trabajo?							1	4	2	2														
14. ¿Se lleva registro de la cantidad de unidades producidas en tiempo?									9															
15. ¿Se lleva un registro de las exportaciones realizadas en cada ciclo de producción?									9															
16. ¿Existen suficientes trabajadores para realizar las actividades que requiere cada departamento?							1	3	5															
17. Los trabajadores que laboran llegan a los resultados establecidos con anterioridad con su jefe inmediato?							1	6	2															
MARKETING INTERNO																								
18. La organización se encarga de capacitar para que el personal desarrolle mejor sus actividades.								5	4															
19. Reciben información respecto de los clientes de la organización.						1	4	3	1															
20. Las actividades y responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.								9																
21. Son reconocidos los trabajadores por sus superiores por el trabajo que realizan.							3	5	1															
22. La organización se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.							3	4	2															
23. Se dan a conocer los resultados de la empresa.						3	5	1																
24. Se dan a conocer los valores de la empresa.							1	8																
25. Los cambios que van a ocurrir en la organización son comunicados con anticipación.							1	7	1															

FUENTE: Elaboración propia 2016.

ANEXO 5 RESULTADOS

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	PROMEDIO
1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3.43
2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4.50
3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4.21
4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4.36
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4.43
6	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	2	4	4	5	3.93
7	3	3	3	3	3	3	4	4	5	2	2	2	4	4	3.21
8	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4.50
9	3	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	3.79
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4.86
11	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4.64
12	3	3	3	3	3	4	5	5	5	2	2	2	4	4	3.43
13	2	3	3	3	3	4	4	5	5	1	1	2	2	4	3.00
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
16	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4.43
17	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4.21
18	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4.36
19	1	2	2	2	2	3	3	3	5	1	1	1	2	2	2.14
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3.93
21	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3.79
22	3	3	3	4	4	4	4	5	5	2	2	2	3	4	3.43
23	1	1	1	3	3	3	3	3	5	1	1	2	2	3	2.29
24	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4.64
25	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	4	3.64

FUENTE: Elaboración propia 2016.

ANEXO 6 MATRIZ DE DATOS PROVENIENTE DE LAS ENCUESTAS

PRODUCTOR	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA PROFESIONAL	FORMACIÓN PROFESIONAL	PRODUCTIVIDAD LABORAL	MARKETING INTERNO
1	7	17	19	18	23
2	7	17	20	21	26
3	8	19	21	21	26
4	8	19	21	21	30
5	9	20	22	22	30
6	9	21	23	23	32
7	9	23	25	23	32
8	9	24	25	25	33
9	9	25	25	25	39
10	5	16	16	19	18
11	7	16	17	19	22
12	7	19	18	20	24
13	8	22	22	22	28
14	9	24	23	24	32
TOTAL	111	282	297	303	395

FUENTE: Elaboración propia 2016.

ANEXO 7 MATRIZ DE CONGRUENCIA

Planteamiento del problema		Marco teórico	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores
Identificación	Objetivos					
¿De qué manera los factores que componen el capital humano como son la educación, la experiencia profesional, la formación profesional, la productividad laboral y el marketing interno influyen en la internacionalización de las empresas exportadoras de aguacate orgánico de Uruapan, Michoacán?	Determinar la influencia de los factores que componen el capital humano como son la educación, la experiencia profesional, la formación profesional, la productividad laboral y el marketing interno en la internacionalización de las empresas exportadoras de aguacate orgánico de Uruapan, Michoacán.	Johanson y Wiedersheim-Paul. A medida que aumenta el conocimiento de la empresa con respecto a los mercados extranjeros, se logra que aumente el compromiso internacional con dicha empresa. El conocimiento del mercado se desarrolla de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior.	Los factores que componen el capital humano como son la educación, la experiencia profesional, la formación profesional, la productividad laboral y el marketing interno tienen relación positiva en la internacionalización de las empresas exportadoras de aguacate orgánico de Uruapan, Michoacán.	Variable dependiente: Internacionalización	Actividad exportadora	Registro de las transacciones económicas efectuadas en exportaciones entre México y EE.UU.
				Variables independientes: Capital humano		

