



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

Papers downloaded from AgEcon Search may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA EXPORTACIÓN DE FRESA
EN EL VALLE DE ZAMORA, MICHOACÁN**

Iván Luis Acevedo-Cornejo¹, Guillermo Hernández-García² y Claudia Elizabeth Mendoza-Méndez³

Administrative Strategies for Strawberry Exports in the Zamora Valley, Michoacán

ABSTRACT

Mexico is one of the main strawberry exporters, it is only behind countries such as Spain and the United States, these exports have achieved an important economic benefit for the national market, having a 1.4% share of the national GDP. The main objective that this research focuses on is to determine what administrative strategies allow increasing strawberry exports in the Zamora Valley, Michoacán, since Mexican strawberries have had, in the last 10 years, an increase of 62% in exports. The methodology that was implemented was of two types: the first was qualitative, collecting information from secondary sources of federal agencies, mainly INEGI, SAGARPA, SIAP, OEIUDRUS and FAO, the second, is through a survey applied to strawberry producers to know the reality of exportation. The main market for the export of strawberries is the United States, consuming 52% of the production, the state of Michoacán is the main producer of strawberries at the national level with a participation of 58.62%, the main factors that stop producers for their Export is the infrastructure and the ignorance of the required documentation.

Key Words: Food, Certification, Export, Strawberry, Safety.

RESUMEN

Méjico es uno de los principales exportadores de fresa, solo se encuentra detrás de países como España y Estados Unidos, estas exportaciones han logrado una derrama económica importante para el mercado nacional, teniendo una participación al PIB nacional el 1.4%. El objetivo principal al que se enfocó esta investigación fue determinar Las estrategias administrativas que permiten incrementar las exportaciones de fresa en el valle de Zamora, Michoacán, ya que la fresa mexicana ha tenido, en los últimos 10 años, un aumento del 62% en la exportación. La metodología que se implementó fue de dos tipos: la primera fue de tipo cualitativo recabando información de fuentes secundarias de instancias federales principalmente de INEGI, SAGARPA, SIAP, OEIUDRUS y la FAO, la segunda, es mediante una encuesta aplicada a productores de fresa para conocer la realidad de la exportación. El principal mercado para la exportación de fresa son los Estados Unidos consumiendo el 52% de la producción, el estado de Michoacán es el principal productor de fresa a nivel nacional con una participación del 58.62%, los principales factores que detienen a los productores para su exportación es la infraestructura y el desconocimiento de la documentación requerida.

Palabras Clave: Alimentos, Certificación, Exportación, Fresa, Seguridad.

¹ Profesor de Ingeniería Industrial en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora. Tel.: 3511777096. E-mail: ivan.ac@zamora.tecnm.mx.

² Profesor de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora. Tel.: 3511300633. Email: guillermo.hg@zamora.tecnm.mx.

³ Profesor de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora. Tel.: 3511560466. E-mail: claudia.mm@zamora.tecnm.mx.

INTRODUCCIÓN

Las certificaciones internacionales y nacionales juegan un papel determinante a la hora de exportar las fresas tanto al mercado europeo como al americano, desde la obtención de la Certificación Fitosanitaria, la SQF (Alimentos de Calidad Segura), la IFS (Norma Alimentaria Internacional) y FSSC 22000 (Certificación de Seguridad Alimentaria), estas certificaciones aplicadas adecuadamente garantizan la calidad e inocuidad alimentaria internacional lo que permite acceder hasta los mercados más exigentes.

La gran demanda que han provocado los mercados internacionales con la compra de fresa ha creado una mayor visión de negocio por parte de los productores, esto debido a que los productores han visto la necesidad y beneficios de apegarse a los reglamentos y normatividad de exportación, que garantiza la inocuidad del producto desde la siembra hasta el cliente final.

El propósito de este estudio fue el de establecer estrategias administrativas que ayuden a los productores de fresa a efectuar exportaciones exitosas, la mayoría de los productores lo hacen por medio de intermediarios, que cuentan con la infraestructura y el conocimiento del proceso de exportación, los cuales obtienen la mayor utilidad en el intercambio de mercancías en el extranjero.

México es uno de los países a nivel internacional que mayor cantidad de fresa exporta a mercados internacionales, solo se encuentra detrás de España y Estados Unidos, como se muestra en la Figura 1.

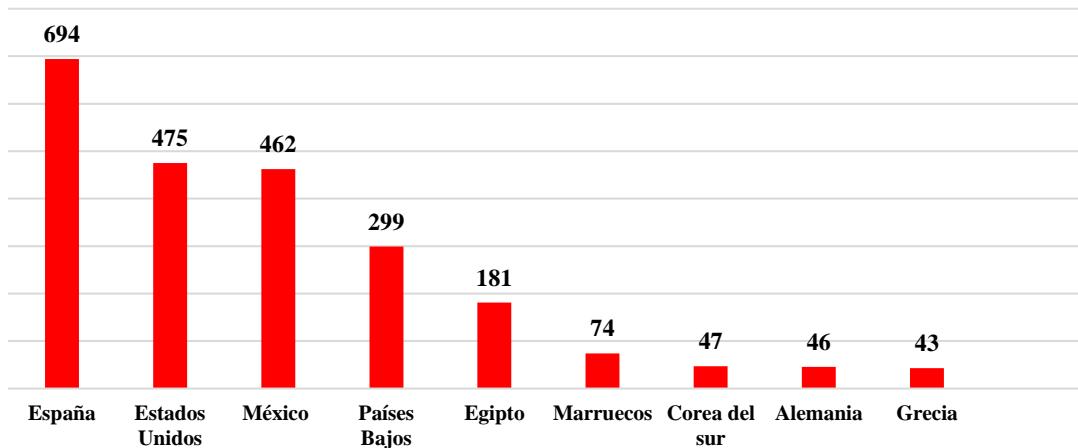


Figura 1. Mayores exportadores de fresa en el mundo (millones de dólares).
Opportimes, 2019.

En el año 2018, Michoacán ocupó el primer lugar en términos de producción de fresa con un total de 484,937 toneladas. Tan sólo el Distrito 5, Zamora constituye la mayor parte de la producción de fresa contribuyendo con 174,952 toneladas cosechadas (SIAP, 2018).

Es aquí donde recae la importancia de llevar a cabo esta investigación, dado que la mayoría de la producción se realiza en este valle de México y se requieren de exportaciones exitosas por parte de los productores de fresa para el logro de los objetivos estratégicos, la metodología que se implementó fue de dos tipos: la primera fue de tipo cualitativo recabando información de fuentes secundarias de instancias federales principalmente de INEGI (2020), SAGARPA (2017), SIAP (2018), OEIUDRUS (2018) y FAO y OMC (2018), la segunda, es mediante una encuesta aplicada a productores de fresa para conocer la realidad de la exportación (OEIUDRUS, 2018). El estado de Michoacán de Ocampo constituye en términos de producción agrícola nacional un referente que lo ha mantenido dentro de las primeras cinco entidades productoras a nivel República Mexicana. En el año 2018, Michoacán ocupó el primer lugar en términos de producción de fresa con un total de 484,937 toneladas.

Tan sólo la región de Zamora constituye la mayoría de la producción de fresa a nivel nacional contribuyendo con 174, 952 toneladas cosechadas (SIAP, 2018), como se observa en la Cuadro 1.

Cuadro 1. Principales municipios productores de fresa en Michoacán

No	Municipio	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	PMR (\$/Ton)	Número de Productores
1	Zamora	3,071	174,952	21,881	798
2	Tangancícuaro	1,480	83,383	20,883	378
3	Jacona	1,248	71,530	19,541	400
4	Ixtlán	620	34,410	19,096	207
5	Chilchota	473	27,303	22,592	53
6	Panindicuaro	720	17,910	13,121	230
7	Chavinda	128	7,168	21,836	45
8	Maravatío	502	10,191	12,522	176
9	Angamacutiro	320	10,880	11,382	80
10	Lagunillas	196	4,842	20,586	101
11	Otros 21 municipios	1,362	42,368		377
TOTAL ESTATAL		10,120	489,937		2,845

Atlas Agroalimentario Michoacán (SIAP, 2018).

Los municipios que destacan en la producción de fresa son Zamora, Tangancícuaro y Jacona de acuerdo con la clasificación hecha por SIAP en el cual pertenecen al Distrito 5 que incluye a los municipios de: Chavinda, Chilchota, Ecuandureo, Ixtlán, Jacona, Tangamandapio, Tangancícuaro, Tlazazalca y Zamora. En primera instancia el proyecto tiene una conveniencia porque dejará plasmada una metodología que le servirá al usuario como guía para la exportación de productos agrícolas, y que ésta le lleve de la mano al logro del éxito de la exportación objetivo de la producción de fresa.

El principal mercado para la exportación de fresa son los Estados Unidos consumiendo el 52% de la producción, el estado de Michoacán es el principal productor de fresa a nivel nacional con una participación del 58.62% (Arana-Coronado *et al.*, 2019).

MATERIAL Y MÉTODOS

Debido al carácter cualitativo de esta investigación fue necesario la utilización de un método de corte inductivo. Las variables para considerar en este proyecto se clasifican como dependientes, estas variables importantes dentro del proceso de exportación son de tipo cualitativo, ya que se basa en mostrar las evidencias para el cumplimiento del proceso de exportación de fresa, como son (Serrano, 2020):

- Mercados internacionales para la Exportación de fresa: Estados Unidos y Europa
- Infraestructura necesaria para la producción de fresa
- Cumplimiento de las certificaciones de inocuidad y fitosanitarios
- Apoyos a los empresarios por parte del Estado

El volumen de producción de fresa es tan atractivo para la industria local exportar las variedades de fresa, aumentará la utilidad, aumentará el prestigio de la empresa que la realice, aumentará la calidad de vida de los empleados, por lo que generar esta venta internacional resulta sumamente atractiva para todas las partes involucradas. El problema radica en que un alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas regionales no está exportando la fresa en sus variedades.

Debido al enfoque cualitativo, fue necesario recopilar información de diferentes organismos federales y estatales, como el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), el SIAP (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera), OEIDRUS (Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable), entre otros organismos públicos que cuenten información en la producción de fresa: Comité nacional de la Agroindustria y Productores de la Fresa A. C., Consejo Nacional de Fresa A. C., Consejo Estatal de Fresa de Michoacán A. C., Unión agrícola Regional de Productores de Fresa y Hortalizas del Valle de Zamora, Sociedades de Producción Rural y Sociedades anónimas relacionadas al cultivo de Fresa.

Además, de realizar una revisión de los requerimientos solicitados por otros países para importar los productos. Se aplicó un cuestionario como instrumento para obtener la información de primera fuente de los productores de fresa del Distrito 5, que comprende las localidades de: Tangancícuaro, Ecuandureo, Chavinda, Santiago, Jacona, Zamora e Ixtlán; se aplicó a 18 productores de fresa más representativos.

El método para el análisis de datos a utilizar sería el análisis descriptivo, teniendo como finalidad recabar la información primaria para conocer el proceso de exportación y los requerimientos necesarios para ingresar a mercados como Europa y Estados Unidos principalmente, esto con el objetivo de obtener información de primera mano y analizar el comportamiento de la exportación de fresa y los resultados generalizarlos a la población.

Para el diseño de la muestra, será de tipo no probabilístico por conveniencia (Prieto, 2021), la principal fuente de información son las organizaciones pequeñas que no realizan exportaciones aún. Por lo cual y derivado de lo anterior, surgen las siguientes interrogantes ¿Qué estrategias administrativas permiten incrementar las exportaciones de fresa en el valle de Zamora, Michoacán? ¿Se puede exportar con éxito sin tener conocimiento del proceso de exportación? ¿Qué países son los más atractivos para la exportación de fresa?

RESULTADOS

Las implicaciones en la práctica son reales ya que esto viene a aportar a las empresas de la región información importante y actualizada acerca de cómo se están llevando a cabo las exportaciones y los requerimientos necesarios para hacerlo con éxito ante la exigencia de los mercados internacionales. Se dieron a conocer el proceso de exportación y sus necesidades de infraestructura, la cuales pueden ser adaptadas por las empresas u organizaciones que se decidan a exportar y no solo ser una maquiladora, empresa de montaje que se encarga de parte del proceso de fabricación de un producto para otra marca comercial (WordReference, 2022).

La fresa en México se considera una de las principales fuentes de ingreso en algunos de los estados de la república principalmente para Michoacán, Jalisco, Baja California y Guanajuato, sobre todo por la cantidad de toneladas que se producen y exportan a algunos países a nivel mundial, siendo un total de 532,086 toneladas, lo que representa el 95.4% de la producción nacional (Axayacatl, 2020).

La mayoría de las frutas relacionadas con la exportación, se encuentran principalmente las berries que son clasificadas como: fresa, frambuesa, zarzamora y arándano, se enfocan más a los medios de cultivo en macro túneles, así como también son orientadas al incremento de exportación, el grado de competitividad internacional de la exportación de fresa, el análisis del mercado nacional e internacional de la fresa, entre otras.

Los resultados de la encuesta aplicada a los productores de fresa de manera intencionada se muestran a continuación ofreciendo una breve explicación para cada una de las preguntas hechas, de la siguiente manera: En la Figura 2, muestra el resultado a la pregunta sobre si el productor ¿realiza ventas de fresa al extranjero? Para esta pregunta la respondieron 20 productores de fresa más representativos del Distrito 5. Se considera como exportación ya sea Europa o Estados Unidos principalmente, arrojando que el 100% de los encuestados realizan ventas de fresa al extranjero, lo que indica que sí existe un mercado potencial para la distribución y comercialización de fresa a nivel internacional.

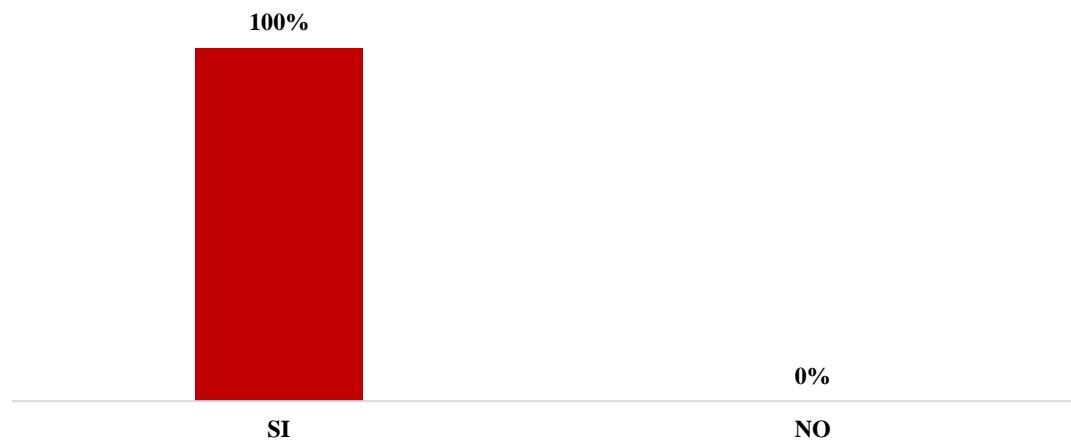


Figura 2. Pregunta: ¿Su empresa realiza ventas de fresa al extranjero?.

Fuentes: Elaboración Propia.

Los resultados que arroja la segunda pregunta aplicada a los productores de fresa, en la Figura 3 se muestra que el 48.27% del producto exportado es la fresa que es la más demandada por el cliente, en segundo lugar, coincidieron dos frutas exactamente iguales en el porcentaje de producción y deseo del cliente como lo son la Zarzamora y Frambuesa con un 17.24% cada una. Como se puede observar la fruta fresa es el producto más requerido por los clientes, es el más deseado, es por lo que en esta investigación se busca apoyar a la exportación de la fresa mediante herramientas estratégicas para que los productores logren su objetivo y no dependan de otros para poder lograrlo.

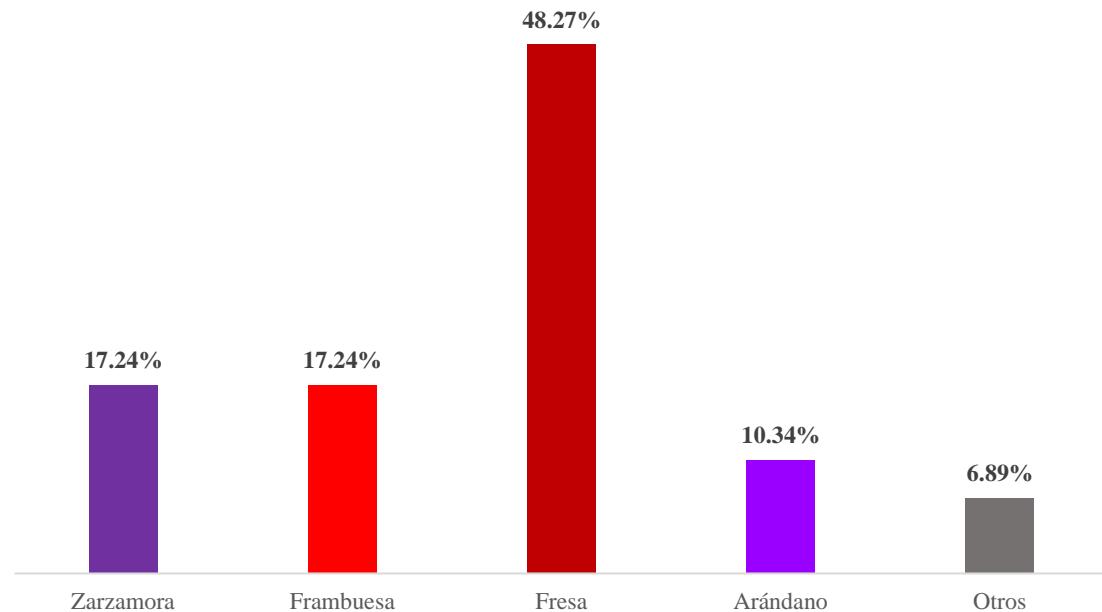


Figura 3. Pregunta: ¿Cuál es el principal producto (fruta) que usted exporta?

Fuente: Elaboración Propia.

El 76.9% de los encuestados respondieron a que el principal destino a donde ellos exportan la fresa es principalmente a América del norte, en donde se encuentra principalmente el país de los Estados Unidos de acuerdo con la Figura 4, en segundo lugar, se encuentra América del sur con una participación del 15.4% de participación en los destinos de exportación.

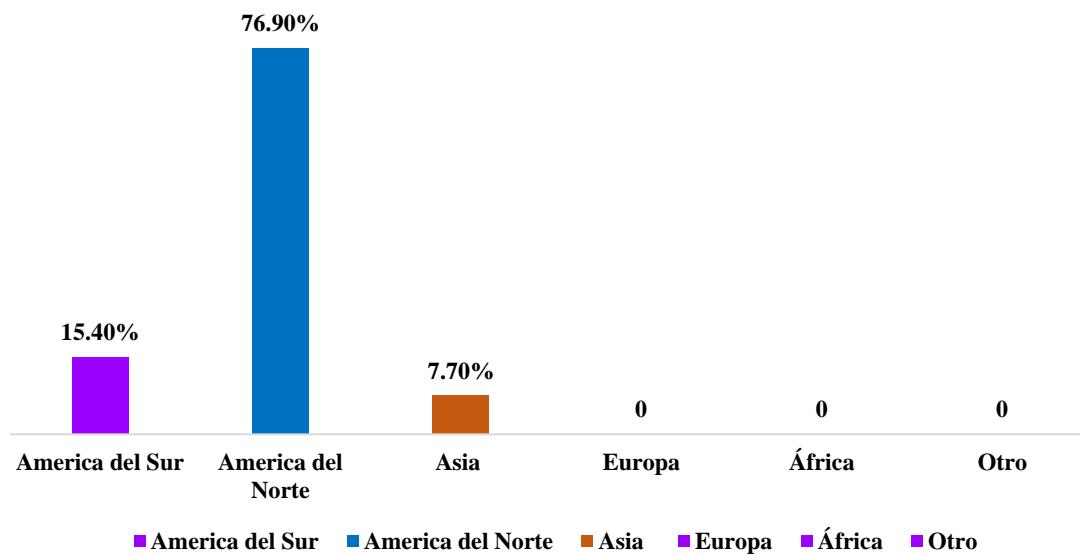


Figura 4. Pregunta: ¿Principalmente a que países usted exporta?

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar la Figura 5, siendo el motivo de esta investigación, la mayor cantidad de producción de fresa se realiza en el estado de Michoacán, lo que significa que la producción nacional de fresa del estado contribuye hasta con un 58.62%, en donde la fruta la trasladan desde el campo para empacarla, almacenarla e identificarla para su posterior exportación dependiendo de los requerimientos del cliente.

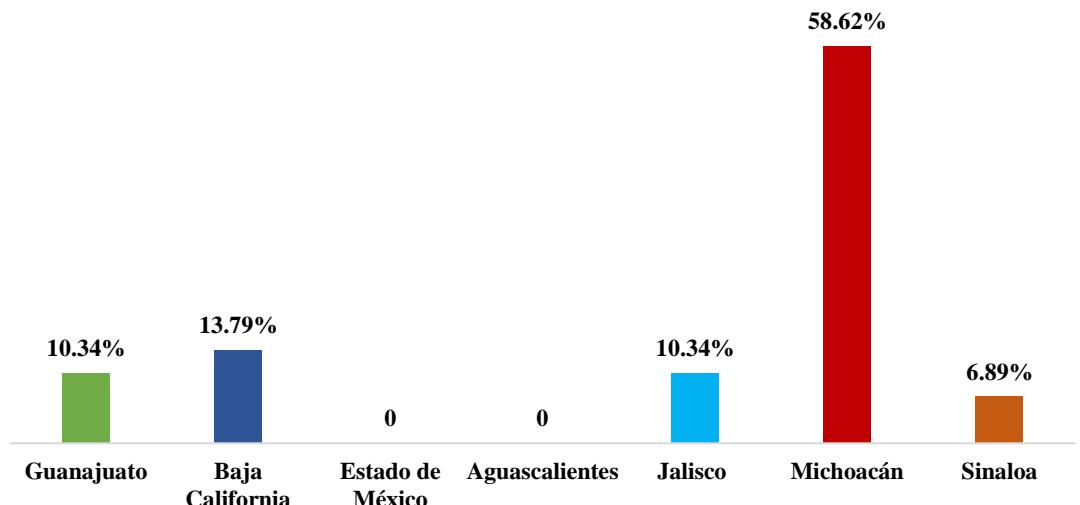


Figura 5. Pregunta: ¿Principalmente de donde obtiene la materia prima fruta?

Fuente: Elaboración Propia.

Las exigencias de los clientes obligan a los productores a corresponder con la calidad del producto de acuerdo con la variabilidad de los procesos para cumplir con sus requisitos. Los resultados de la encuesta arrojan que la variedad de mayor preferencia por los clientes es la Fresa entera correspondiente a un 52.38% de su producción nacional, esto obedece a que la mayoría de los consumidores prefieren entero el producto para ellos darle la presentación ideal. Despues con 28.57% es el congelado individual (Figura 6), lo que se conoce como IQF (Individual Quick Freezing) por sus siglas en inglés congelación rápida de manera individual) esto obedece principalmente a que como los productos congelados no pagan aranceles (Cartujano, 2015), para la mayoría de ellos es más conveniente exportar bajo estas condiciones.

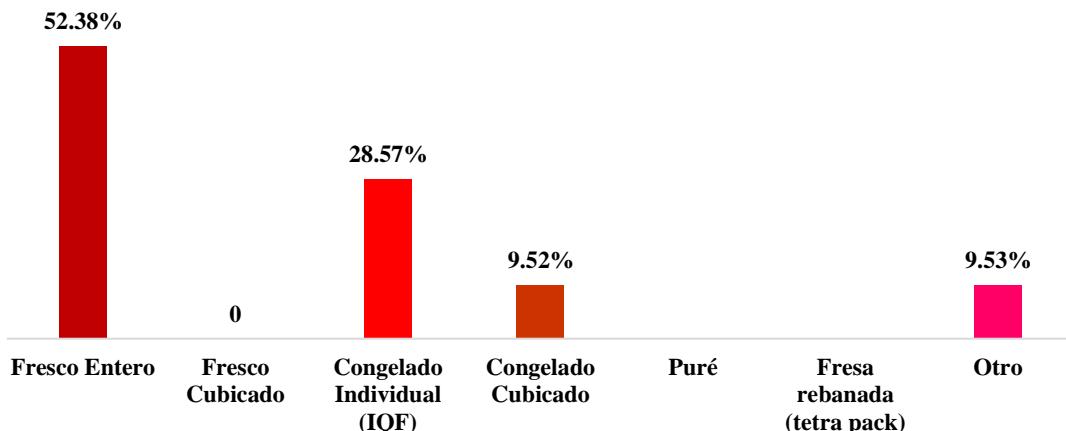


Figura 6. Pregunta: ¿Qué variedad de producto es el que más exporta?

Fuente: Elaboración Propia.

Uno de los mayores indicadores que tienen impacto para que los productores de fresa declinen en exportar su producción, es precisamente la falta de recursos económicos propios y la falta de apoyos gubernamentales. Como se muestra en la Figura 7 la principal opción que tienen es obtener un crédito bancario el cual consta del 50% de los productores, esto no resulta tan atractivo para ellos, ya que las tasas de interés son elevadas. Pero lo que arroja es relevante, ya que el 41.7% de los productores no tienen ninguno tipo de apoyo, lo que significa que no cuentan con el suficiente capital propio ni un capital financiero suficiente para acceder a ese tipo de créditos. Debido a esto es por lo que se dificulta la exportación por parte de los productores directamente con los clientes, por no contar con la infraestructura necesaria derivada de la falta del apoyo económico.

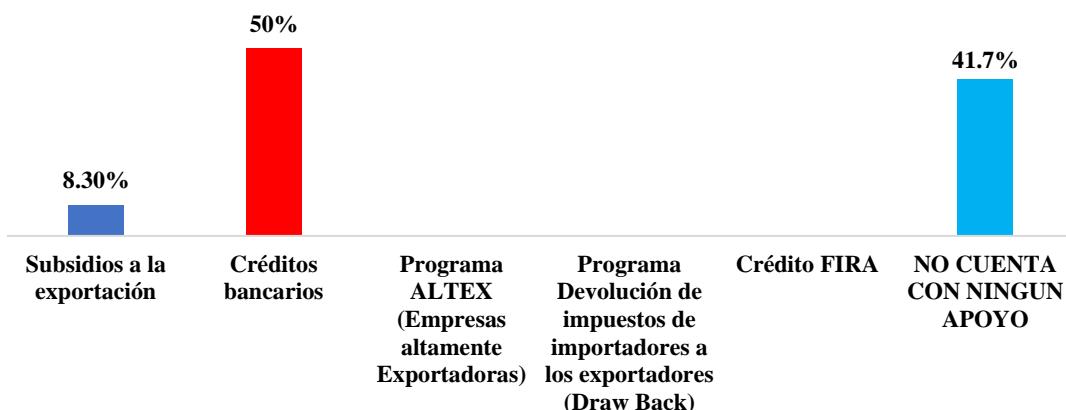


Figura 7. Pregunta: ¿Cuál o Cuáles de los siguientes apoyos cuenta usted para la exportación por parte del gobierno?

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 8, muestra el grado de conocimiento y adaptación de las condiciones físicas para el tratamiento adecuado de la fresa para su exportación, mostrando que el 76.9% de los productores si conocen la infraestructura necesaria, maquinaria y edificios, para el cumplimiento de las normas requeridas para una exportación exitosa, pero no tienen el conocimiento sobre las normas que deben de cumplir para exportar hacia el mercado objetivo deseado.



Figura 8. Pregunta: ¿Conoce usted la infraestructura necesaria para el manejo del producto de exportación?

Fuente: Elaboración Propia.

Esta última Figura 9, muestra las dificultades a las que se han encontrado los productores de fresa en el Distrito 5 Zamora para realizar la exportación con éxito, siendo en primer lugar que la mayoría de los productores no cuentan con la infraestructura necesaria para cumplir con el requisito ya sea por falta de conocimiento o por falta de apoyo económico con un 36.4% del total de los encuestados. En segundo lugar, se observa que el 27.3% de los productores muestra desconocimiento sobre el proceso de exportación por parte de los productores, al no contar con los conocimientos necesarios para cumplir con las normas establecidas para competir con los mercados internacionales, es por lo tanto que la mayoría de los productores buscan empresas para poder acomodar sus productos

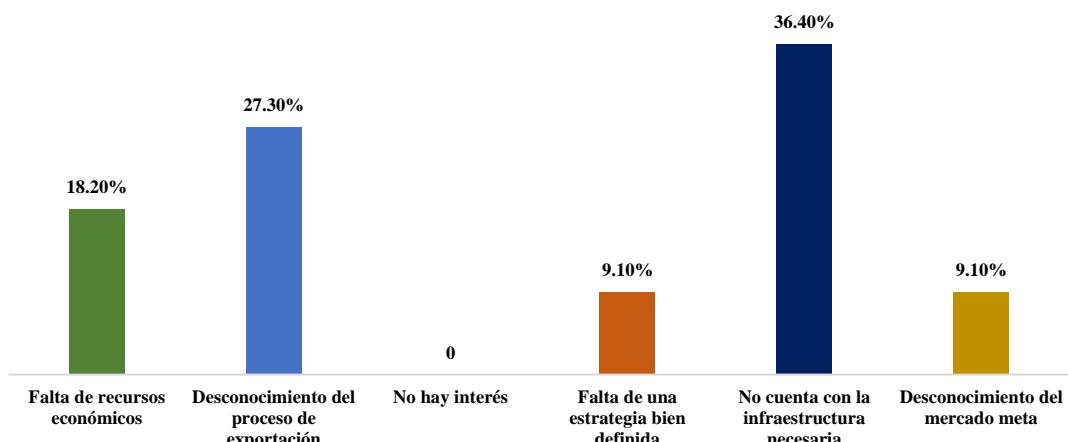


Figura 9. Pregunta: ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta usted al momento de exportar?

Fuente: Elaboración Propia.

Existen varios tipos de cultivo que nos permite aumentar la productividad de la planta fresa, ya que la mayoría las berries requieren de condiciones climáticas específicas para su reproducción, entre algunos de estos se encuentra los macro y micro túneles que sirven para permanecer por mayor tiempo las condiciones ambientales a las plantas entre las cuales mantener una humedad permanente en el suelo es determinante. Uno de los cultivos que actualmente se están dando a conocer son los que recurren a la técnica de la hidroponía, que se basa en el cultivo de plantas sin hacer uso de suelo, lo que explica que sus producciones se basan en sustituir la tierra por el agua (Zaragoza, 2013).

Estrategias Administrativas para la Exportación de Fresas

La palabra estrategia es un cúmulo de acciones que permiten a las organizaciones hacer frente a la competencia, lo que se requiere es obtener esa ventaja competitiva que les permita tener más clientes satisfechos al adquirir un producto, es por eso por lo que cada vez más organizaciones buscan emprender e innovar acciones que les permitan el logro de sus objetivos aumentando los ingresos a corto plazo.

Porter, 2008 indica que la definición de estrategia “es la creación de una posición única y valiosa en el mercado”, menciona que hay que alejarse de la competencia, hay que visualizar nuevas formas de competir que aporten mayor valor a nuestros clientes, que sea un producto diferenciado, pero no cualquier producto diferente (Fano, 2015).

Después se identificaron algunos puntos débiles de los productores de fresa para llevar cabo la exportación de su producto, por lo tanto, para que los productores de fresa del valle de Zamora del Distrito 5 realicen exportaciones exitosas deberán considerar las siguientes estrategias propuestas a continuación:

Estrategia 1. Capacitación al personal de la empresa

Acciones:

- Capacitar al personal sobre BPA (Buenas Prácticas Agrícolas)
- Programas de capacitación sobre componente de Estrategias integrales de Política pública agrícola que corresponden a SAGARPA.
- Capacitación sobre el uso y manejo de la fruta para exportación en cámaras de conservación.

Estrategia 2. Actualizar los sistemas productivos y aumentar la disponibilidad la fruta.

Acciones:

- Incrementar el uso de abonos orgánicos y semiorgánicos que permitan activar la producción.
- Mejorar los sistemas productivos mediante de riego: por microaspersor y riego por goteo.
- Aumentar el rendimiento de la fresa con la implementación de macro túneles.
- Aumentar la plantación de la variedad Colpos de fresa 0500 CP Zamora y 0501CP Jacona.
- Analizar las características del suelo o método alternativo en que se va a sembrar.
- Investigar otros tipos de suelos para aumentar las producciones de fresa en donde existan temperaturas bajas.
- Desarrollo de viveros propios para la producción de plantas de variedad de fresa.

Estrategia 3. Obtención de Certificaciones.

Acciones:

- Obtención de certificaciones de acuerdo con los objetivos estratégicos de las empresas, por ejemplo, para el sector agrícola las más solicitadas son Kosher, AIB, HACCP y FSSC 22000.
- Certificación a través de cursos y talleres para conocimiento del proceso de exportación de fresa para todos los empleados de la empresa.
- Obtención del documento de Propiedad Intelectual
- Obtener Certificado de Origen.
- Obtención de Certificación fitosanitaria.
- Cumplimiento, implementación y seguimiento a las certificaciones.

Estrategia 4. Penetración en nuevos mercados.

Acciones:

- Uso de diferentes medios de comunicación para dar a conocer los productos y sus variedades a través de las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter), así como de mantener en constante actualización la información de la página de web.
- Realizar una exhaustiva investigación de mercados en Europa y Asia para generar una base de datos confiable.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas establecidas en Europa para su comercialización.
- Desarrollo de proveedores confiables mediante la producción de nuevas variedades.

Estrategia 5. Canal de distribución seguro.

Acciones:

- Manejo óptimo de la fruta desde el corte hasta la entrega el cliente.
- Conservación de la fruta en todas las etapas para la exportación.
- Acceso a segmentos especializados para la conservación y manejo del producto para exportar.
- Investigar diferentes canales de distribución para disminuir los costos.

Estrategia 6. Revisión del marco legal de los negocios internacionales.

Acciones:

- Asesoría y capacitación en materia aduanera a todo el personal que tiene contacto directo con la exportación de la fruta
- Investigar las diferentes regulaciones sanitarias requeridas para cada país al que se va a exportar.
- Conocimiento de los tratados de libre comercio que interactúan con México.
- Investigar los INCOTERMS (International Commercial Terms por sus siglas en inglés, Términos de comercio internacional en español) actualizados en términos de comercio internacional.
- Capacitación en la elaboración de documentos internacionales necesarios para la exportación.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados al inicio de esta investigación se llegan a las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo con el objetivo general que se planteó al inicio de esta investigación, las estrategias administrativas que permiten incrementar las exportaciones de fresa en el valle de Zamora, Michoacán son las siguientes:

- a. Capacitación al personal de la empresa sobre política agrícola que marca SAGARPA
- b. Actualizar los sistemas productivos y aumentar la disponibilidad de la fruta.
- c. Obtención de Certificaciones a nivel internacional
- d. Investigación real de nuevos mercados en Europa y Asia.
- e. Canal de distribución seguro, desde el corte de fruta hasta la entrega del cliente.
- f. Capacitación en materia aduanera y marco legal de los negocios internacionales al personal que está directamente ligado con estas actividades.

2. Existe una gran variedad de fresas que son derivadas de las de propiedades organolépticas en cuanto a apariencia y características propias como color y sabor, entre las cuales se encuentran: Variedad camarosa: tiene una larga vida en el anaquel y buen sabor, Variedad Ventana: Grande, buen sabor y color. Variedad Aromas: buen sabor y color rojo oscuro. Variedad Albién: Fruta grande, excelente sabor, color rojo interno y externo. Variedad camino real: fruta grande de buen sabor, altamente tolerante a la lluvia. Variedad Chandler: Tamaño medio, buen sabor, pero de poca firmeza. Variedad Festival: excelente sabor, color externo rojo intenso y brillante, y Variedad San Andreas, de buen sabor y tamaño que se mantiene en toda la temporada.

3. México ocupa el tercer lugar a nivel mundial en la exportación de fresa, solo detrás de España y Estados Unidos, con un valor bruto de 462 millones de dólares, así como también la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación) menciona que México ocupa el tercer lugar con una producción anual de 861,337 mil toneladas, solo detrás de China y Estados Unidos. Siendo de esta manera el Estado de Michoacán el principal productor de fresa a nivel nacional abarcando más del 50% con un valor bruto de \$62 646 678 260.69.

4. Los principales países que importan fresa a nivel mundial en orden descendente se encuentran: Estados Unidos con 294.2 mil toneladas al año, en segundo lugar, está Alemania con 209.4 mil toneladas, después le sigue Francia con 138.8 mil toneladas, peggado a él, se encuentra Canadá con 129.8 mil toneladas, entre otros países mas como Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, Rusia Italia y España, principalmente.

5. La normas o documentos más representativos para realizar con éxito las exportaciones, tanto para el mercado de los Estados Unidos como para Europa, son los siguientes: Contar con la Certificación en ISO 22000 Garantía de seguridad alimentaria, Contar con el programa de Safe Quality Food (SQF) Calidad e inocuidad alimentaria, Contar con la Certificación en la norma International Food Standard (IFS) EN 45011 certificación de productos enfocados en alimentos, Uno de los documentos es la Lista de empaque, también la Certificación HACCP Certificación que analiza los peligros y los puntos críticos de control, así como el visto bueno de la Agencia de Protección Ambiental (EPA) y FDA que es la agencia del gobierno de los Estados Unidos para la Administración de Medicamentos y Alimentos.

6. Algunas de las herramientas administrativas agroindustriales que se pueden aplicar para tener una ventaja competitiva son: conocer el producto a detalle, segmentar las actividades propias del proceso es dar a conocer los resultados en función de las actividades, analizar las perspectivas de riesgo, tener claro cuáles son las variables que tienen cierta inestabilidad, y provisor con el flujo de efectivo un plan anticipado sobre los faltantes y excedentes (Ruano, 2017).

7. La temporada de fresa que oscila aproximadamente entre noviembre y abril, debido a esto se genera una derrama económica fuerte ya que en el Distrito 5 que lo componen los municipios de Ixtlán, Zamora, Jacona, Chavinda, Chilchota, Tangancícuaro y Tangamandapio se produce el 52% de la fresa que se exporta, y esto a su vez corresponde a un 1.14% del PIB nacional (SAGARPA, 2017). En los últimos 10 años las exportaciones de fresa han crecido hasta un 63.1% lo que equivale a un valor bruto de 5 779 millones de dólares. Sin lugar a duda el mayor impacto que se tiene es el social, dado que al haber trabajo de recolección de fresa y su trabajo en diversos subprocesos, la sociedad eleva su calidad de vida porque aumentan sus ingresos, cubre sus necesidades básicas y tiene recurso para subsistir. Aunque la actividad es por temporada, prácticamente de noviembre a abril, es un buen incentivo para trabajar.

8. Las estrategias son acciones que la empresa pone en marcha para lograr tener una ventaja competitiva, entre algunas de ellas pueden ser: Obtener certificaciones calidad, certificaciones de origen, estrategias de mercado, estrategias corporativas, estrategias de negocio y estrategias cooperativas. Por tal motivo se promueve la aplicación de la estrategia Lean Startup, que es una herramienta estratégica que permite hacer énfasis en las necesidades del cliente, lo que sugiere que consiste en verificar las condiciones del producto poco a poco hasta tener la propuesta final.

9. Las certificaciones más importantes que se les exige a los productores para sus exportaciones son:

- Certificado Fitosanitario Internacional (CFI)
- Certificado Sanitario
- Certificado de Origen
- Certificado de inspección
- NIMF 07:2011. Sistema de certificación sanitaria
- NIMF 12:2011. Certificados fitosanitarios
- NOM-006-FITO-1995. Establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los vegetales, sus productos y subproductos.
- NOM-EM-034-FITO-2000. Certificación de buenas prácticas agrícolas en los procesos de producción de frutas y hortalizas frescas.
- NOM-008-FITO-1995. Requisitos y Especificaciones Fitosanitarios para la importación de frutas y hortalizas frescas.
- SQF Code 7th Edition Level 2. Sistema de gestión de inocuidad y calidad alimentaria.
- IFS FOOD Versión 6. Certificación de Estándares alimentarios.
- FSSC 22000. Certificación de Seguridad Alimentaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arana-Coronado, José J., Trejo-Pech Carlos O., Aguilar-Candelas Oscar J., Martínez-Damián Miguel Á. y Mondragón-Hernández Roxana. 2019. Crecimiento potencial de las exportaciones de fresa (*Fragaria*) mexicana. Agrociencia. 53(3):417-431. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6933815>.

Axayacatl, O. 2020. Estadísticas agrícolas de fresa en México 2020. Blog Agricultura. <https://blogagricultura.com/estados-produccion-fresa/>.

Cartujano, Escobar S. 2015. El IVA en los alimentos preparados. La unión de Morelos. La Unión. <https://launion.com.mx/opinion/actualidad-fiscal/noticias/75132-el-iva-en-los-alimentos-preparados.html#:~:text=Por%20mencionar%20algunos%20productos%20que,%2C%20panes%2C%20pasteles%2C%20etc%C3%A9teras.>

FAO y OMC. 2018. Comercio y normas alimentarias. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial del Comercio. chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/tradefoodfa017_s.pdf.

Fano, F. J. 2015. ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter. Mejora competitiva: reinvención empresarial. <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía-INEGI. 2020. Censo de población y vivienda. Localidades más pobladas del estado de Michoacán. Norma Internacional ISO 22000. Sistemas de gestión de la Inocuidad de los alimentos. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/ISO 22 000. 2005>.

OEIUDRUS-Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable. 2018. Fresa: Contexto nacional.http://www.oeidrus.michoacan.gob.mx/images/flippingbook/Anuario2018/anuario%202018_P%C3%A1gina_057.png.

Opportimes. 2019. Los mayores exportadores de fresas del mundo. Opportimes. <https://www.opportimes.com/los-mayores-exportadores-de-fresas-del-mundo/>.

Porter, M. E. 2008. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. 37^a Reimpresión Grupo Editorial Patria.

Prieto, H. J. E. 2021. Liderazgo y Competitividad. Bogotá: Eco ediciones. 166 p.

Ruano, A. 2017. ¿Qué documentación es necesaria para exportar? Sertrans. <https://www.sertrans.es/que-documentacion-es-necesaria-para-exportar/>.

SAGARPA-Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. 2017. Fresa Mexicana. Planeación agrícola nacional: 2017-2030. chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257075/Potencial-Fresa.pdf>.

Serrano, J. 2020. Metodología de la Investigación. México: Gamma.

SIAP-Servicio de Información Agroalimentario y Pesquera. 2018. Atlas Agroalimentario 2012-2018. México: Publicaciones SIAP.

WordReference. 2022. Definición de maquiladora. WordReference. <https://www.wordreference.com/definicion/maquiladora>.

Zaragoza, N. R. D. 2013. “Evaluación de Técnicas Hidropónicas de producción en el cultivo de fresa (*Fragaria x ananassa*) bajo invernadero”. Tesis de Maestría, Centro de Investigación en Química Aplicada]. Repositorio de tesis del Centro de Investigación en Química Aplicada. 73 pp. chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://ciqa.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1025/67/1/Tesis%20MAP%20Ramon%20Donovan%20Zaragoza%20Nieto%20Dic%202018%202013.pdf>.

Artículo recibido el día 04 de Septiembre del 2022 y aceptado para su publicación el día 08 de Abril del 2023.