

Limón persa: responsabilidad social y competitividad

Cítricos Cadillo SA de CV

por Idelfonso Trejo Flores

Introducción

Por su aportación al valor de la producción agrícola veracruzana, el cultivo de limón persa es la cuarta actividad agrícola con el 9.1% de participación, solo superada por la caña de azúcar (30.8%), el maíz en grano (15.3%) y la naranja (10.0%).

Martínez de la Torre, municipio ubicado en el centro norte de Veracruz, es la principal zona productora de limón persa en el estado con 34,284 hectáreas y una producción total de 504,097 toneladas, lo que representa la generación de 50,000 empleos directos, 275,000 indirectos y 1'400,000 jornales anuales.

Cítricos Cadillo S.A.de C.V. es una empresa exportadora de limón persa fundada por el C.P. Rodrigo Calderón Salas, inició operaciones en 1990 y hasta el 31 de Agosto del 2000 se constituyó como persona moral. Es una de las cinco principales empacadoras ubicada en Martínez de la Torre, Veracruz, pero su red de abasto tiene presencia en los seis principales municipios veracruzanos productores de limón persa, un municipio de Oaxaca y otro en Puebla.

Se integra por una plantilla laboral de 100 empleados operativos y 50 administrativos, además, en el medio rural genera 700 jornales directos y 132,307 jornales indirectos.

Su principal cliente es el mercado de Estados Unidos y Canadá, pero tiene presencia comercial en Europa y Asia ofertando limón convencional u orgánico, empacado en caja de cartón de 40 libras (18 kilogramos), caja de cartón de 10 libras (4.5 kilogramos) y bolsas de 5 libras (2.25 kilogramos) y 2 libras (900 gramos).

En los últimos años ha implementado una serie de innovaciones dirigidas a desarrollar una red de proveedores con un alto sentido de responsabilidad social, siendo distinguida con la subvención SEQUA, otorgada por la iniciativa privada alemana para impulsar el desarrollo económico y las capacidades de los actores que participan en la cadena

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



75 AÑOS DE INNOVACIÓN PARA UNA
AGRICULTURA MÁS PRODUCTIVA,
SUSTENTABLE E INCLUYENTE
EN LAS AMÉRICAS



INNOVAR
para competir



de valor que desarrolla.

Antecedentes de la Organización

Es una veraniega y sofocante tarde de 1996 en Martínez de la Torre, Veracruz. Rodrigo Calderón Salas ha cerrado la venta de una unidad de transporte, importante activo de su incipiente empresa. Reflexivo, en su mente repasa los sucesos que lo llevaron a esa encrucijada.

Los vaivenes del mercado de limón persa lo han despojado de su magna utilidad y debe enfrentar el pago de sus proveedores, la mayoría son productores minifundistas de la zona que dependen de esos ingresos para la manutención familiar.

Seis años atrás había emprendido un negocio de compra-venta de naranja, misma que acopiaba en la región y transportaba en camioneta de doble rodada hasta la Central de Abastos de Ixtapalapa. Conocía muy bien la capital del país donde se había desempeñado como contador en una empresa.

Esas capacidades le habían permitido atender la oferta de Tropifresco, una empacadora pionera asentada en la localidad de Cadillo, municipio de Martínez de la Torre, Veracruz, que requirió sus servicios de flete una vez por semana, llevando una tonelada de limón persa al aeropuerto, con destino a Japón. Ante la confianza generada, esa misma empresa le solicitó sus servicios contables para solventar algunas inconsistencias con los impuestos, lo cual, le permitió viajar dos veces a Estados Unidos de América, conocer el proceso de exportación y a los compradores extranjeros.

Un trágico suceso había segado la existencia del dueño de Tropifresco y ante la incapacidad de los familiares para continuar el negocio y la insistencia de los compradores extranjeros que le habían confiado diez mil dólares para retomar el negocio de compra-venta de limón persa, ahora se encontraba enfrentando una prolongada curva de aprendizaje, cuya prioridad era aprender a leer el mercado para crecer poco a poco.

Alrededor de medio centenar de productores semanalmente le confían su cosecha, por lo cual, atrapado entre los números de su último balance y su sentido de responsabilidad social, ha determinado cumplirle a los productores aún a costa de vender los activos de la empresa, apasionada y difícil decisión de liderazgo y compromiso que determinaron la mística empresarial de Cítricos Cadillo.

Diez años de altas y bajas, aprendiendo de los errores, cuidando el ingreso de sus proveedores y haciendo de todo en compañía de un auxiliar para atender el mercado estadounidense con dos o tres viajes semanales de limón persa.

Hasta el año 2000, motivado por la SAGARPA se constituye como persona moral y asiste por primera vez a una feria comercial donde amplía sus horizontes comerciales y conoce a su primer cliente en Europa, con lo cual, se inicia una etapa de diversificación de mercados y crecimiento sostenido.

Actualmente Cítricos Cadillo S.A de C.V. es una empresa dedicada a la producción, acopio, acondicionamiento, empaque y comercialización nacional e internacional de limón persa sin semilla, con domicilio fiscal en Palmas S/N, Colonia Jardines, C.P. 93600, en Martínez de la Torre, Veracruz.

Sus objetivos estratégicos actuales se orientan a satisfacer los requerimientos de su mercado, para lo cual, se han fijado:

- Incrementar en 25.0% el volumen ofertado de limón orgánico.
- Consolidarse en el mercado europeo con presencia en supermercados.
- Incrementar en 20.0% el volumen ofertado al mercado nacional.
- Mantener el primer lugar en el mercado coreano.
- Incursionar en el mercado chino.

Mantiene una plantilla laboral de 150 empleados, 100 en la parte operativa y 50 en el área administrativa, además, en el medio rural genera 700 jornales directos y 132,307 jornales indirectos.

Su Misión refleja la experiencia ganada en la curva de aprendizaje: La política y los recursos humanos de la empresa se basan en un concepto fundamental: la calidad, como sinónimo de eficiencia dirigida de manera continúa a la mejora de nuestros productos, servicios y precios, tomando en cuenta siempre las necesidades del mercado y de nuestros clientes.

En cuanto al mercado, por volumen su principal cliente se ubica en Estados Unidos y Canadá, pero por calidad tiene presencia comercial en Europa y Asia. El producto ofertado es limón convencional u orgánico, empacado en caja de cartón de 40 libras (18 kilogramos), caja de cartón de 10 libras (4.5 kilogramos) y bolsa de 5 libras (2.25 kilogramos) y 2

libras (900 gramos).

Este universo de atención ha forjado su Visión: Somos una empresa comprometida con la experiencia, cuyo objetivo principal es el satisfacer con eficiencia las necesidades particulares, en cuanto a calidad, producción y presentación, de cada uno de nuestros clientes.

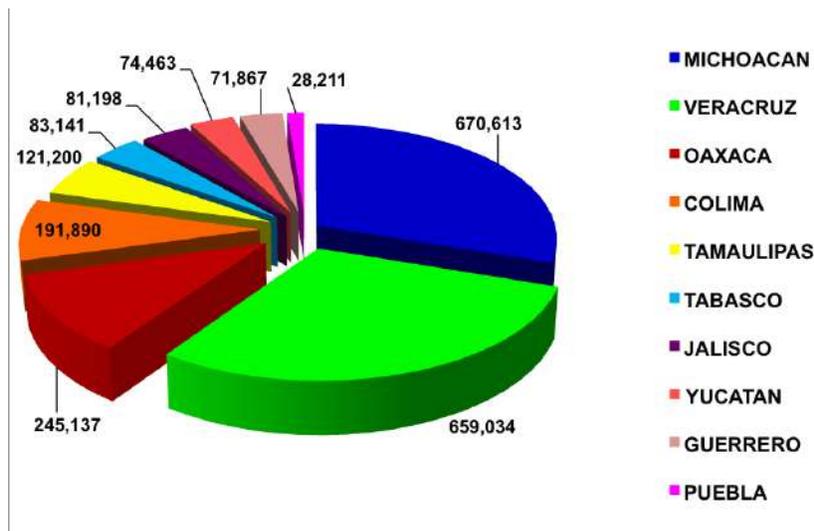
Dicha identidad empresarial y una atinada dirección estratégica, les ha permitido participar con el 9.4% del limón persa producido en Martínez de la Torre, cultivado por su red de proveedores equivalente al 4.7% del total de productores de la zona.

Motivación para la innovación de la organización

El limón persa *Citrus latifolia* Tan, también llamado lima persa o lima Tahití, es un importante cultivo generador de divisas.

En 2016, se cultivaron 180,252 hectáreas en 28 estados de la República, Veracruz, fue el segundo estado con mayor superficie reportando 45,699 hectáreas sembradas, solo superado por Michoacán con 48,490 hectáreas, destacando las zonas de Buenavista y Apatzingán que aportan el 20.0% de la producción en esta entidad.

Por lo tanto, Michoacán es el principal estado productor seguido de Veracruz y Oaxaca, como se observa en la siguiente figura:



PRINCIPALES ESTADOS PRODUCTORES DE LIMÓN PERSA POR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN (TONELADAS). FUENTE: Elaboración propia con datos del Atlas Agroalimentario 2016, p 98.

Veracruz aporta el 28.3% de la producción nacional, con una producción total de 659,034.0 toneladas anuales de limón persa, con un valor

total promedio de \$2,758'000.000.00.

La principal zona veracruzana productora de limón persa es Martínez de la Torre, municipio ubicado en el centro norte del estado, cuyas condiciones agroecológicas son ideales para el cultivo: altitud entre 15.0-450 msnm, temperatura promedio de máximas y mínimas entre 18.4 y 28.7°C, precipitación pluvial promedio de 1,855.5 mm, y suelos franco-arenosos, profundos, con buena humedad.

En esta zona se establecieron las primeras plantaciones de limón persa de todo el país, hace cuatro décadas aproximadamente. Unos cinco años después iniciaron sus exportaciones a Estados Unidos con 10 contenedores de 20 toneladas, por semana.

Actualmente, en la zona de Martínez de la Torre alrededor de 15,000 productores cultivan 34,284 hectáreas (7.8% certificadas con Global-Gap) con una producción total de 504,097 toneladas anuales de limón persa, lo que representa la generación de 50,000 empleos directos, 275,000 indirectos y 1'400,000 jornales.⁶

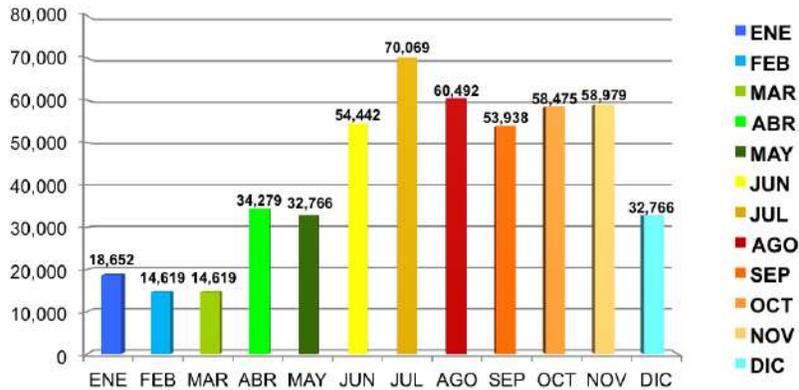
Esta dinámica económica lo ha proyectado como el municipio veracruzano líder por el valor de la producción generada, la cual, asciende en promedio a \$1,434'000.000.00, lo que representa el 4.7% del total estatal.

La calidad del limón persa obtenido en la zona le ha permitido posicionarse como el primer lugar nacional e internacional en exportación con 400 contenedores semanales en promedio cuyo destino son 18 países, aproximadamente.⁶

Del total producido en la zona, el 64.0% se destina para Estados Unidos y Canadá, 8.0% para Alemania, Holanda, Bélgica, Francia, Inglaterra, Reino Unido, Suecia, Italia y España, 3.0% para Japón, Corea y Oriente Medio, 14.0% para el mercado nacional y 11.0% para la industria.

Además, existe una constante disponibilidad de limón persa durante todo el año, generando una oferta estable, como se aprecia en la siguiente gráfica:

Esta permanente disponibilidad de limón persa en el contexto territorial, el capital intelectual acumulado y una aguda visión empresarial aunada a la demanda del producto en el mercado estadounidense, fueron las principales motivaciones de la empresa para la exportación, incursionando en el comercio exterior con un limón persa seleccionado manualmente que cumplía los requerimientos básicos exigidos por el importador, pero que no era muy diferente al de su competencia.



DISPONIBILIDAD ANUAL PROMEDIO DE LIMON PERSA EN LA ZONA DE MARTINEZ DE LA TORRE, VERACRUZ (TONELADAS). FUENTE: Elaboración propia con datos de Copelp e Infografía Agroalimentaria 2016, p28.

La atención de dicha demanda incentivó el proceso exportador pero no detonó el crecimiento económico de la empresa debido a la falta de innovaciones que permitieran diferenciarse de la competencia, este escenario solo le permitió mantenerse en el mercado

Identificación del problema y diseño de la solución

Inicialmente, la natural disponibilidad de limón persa en la zona coadyuvó al proceso de exportación en los primeros años de intercambio comercial, también determinó la implementación de medidas proteccionistas por parte del país importador para evitar la entrada de plagas y enfermedades, aunado a las incipientes políticas orientadas a la reducción de riesgos por contaminación física, química y/o biológica del producto, con las consiguientes regulaciones comerciales exigidas.

Por lo cual, en atención a las necesidades de su cliente, en el año 2010, Cítricos Cadillo S.A de C.V. adquiere una seleccionadora española de seis salidas mediante un apoyo de SAGARPA-FIRCO, con la cual, incursiona en la selección electrónica del limón persa para atender los requerimientos de seis tamaños que demandaba el mercado estadounidense:

- Calibre 110, frutos con diámetro de 61-63 mm, con aproximadamente 110 piezas por caja de 40 libras.
- Calibre 150, frutos con diámetro de 59-61 mm, con aproximadamente 150 piezas por caja de 40 libras.
- Calibre 175, frutos con diámetro de 56-59 mm, con aproximadamente 175 piezas por caja de 40 libras.

- Calibre 200, frutos con diámetro de 54-55 mm, con aproximadamente 200 piezas por caja de 40 libras.
- Calibre 230, frutos con diámetro de 52-53 mm, con aproximadamente 230 piezas por caja de 40 libras.
- Calibre 250, frutos con diámetro de 50-51 mm, con aproximadamente 250 piezas por caja de 40 libras.

Por lo tanto, la empresa disponía de fruta clasificada por peso y tamaño, pero no contaba con el abasto constante de fruta de calidad y libre de riesgo por contaminación, aún cuando la disponibilidad de limón persa en la zona no era un factor limitante,

Sin embargo, la mayoría de la base productiva que hacía posible esa disponibilidad, se integraba por productores dispersos que explotaban pequeñas superficies cultivadas con limón persa, por lo cual, no tenían acceso a crédito, adquirían insumos caros, su capacidad de reinversión era nula y su descapitalización les impedía contar con equipos de transporte para sacar sus cosechas, quedando a merced de una compleja red de intermediarios que acudían a comprar la producción a pie de parcela para revenderlas en los empaques que pagaban su salario, comisión o en cualquiera que ofrecieran el mejor precio.

El productor entregaba cajas con 19 kilogramos de limón persa de excelente calidad a un precio 30.0% menor que el pagado por los empaques pero el intermediario no cuidaba la calidad de la fruta debido al rústico acondicionamiento del transporte, a los largos recorridos para complementar el acopio y a las altas temperaturas de la zona.

Finalmente, el limón persa que el intermediario ofertaba era un producto genérico, de origen desconocido, con altos riesgos de contaminación y sin garantizar un volumen constante. Los intermediarios que hoy los abastecían mañana estaban con la competencia por magros y efímeros incrementos en el precio, priorizar el abasto de limón persa proveniente directamente de los productores responsables se convirtió en una necesidad.

Sin embargo, 45 empaques asentados en la zona también buscaban dicho abasto, de los cuales, siendo los siguientes los de mayor penetración en la zona:

- B y S Grupo Exportador S.A. de C.V.
- León Produce
- CG Exporta S.P.R.de R.L. de C.V.

- Citrícola Couturier Hermanos
- Citrícola RV S.A. de C.V.
- Citrícola Tropical S.A. de C.V.
- Cítricos SAAO S.A. de C.V.
- Corporativo Ciprijal S.A. de C.V.
- Costa de Veracruz S.A. de C.V.
- Empacadora de Cítricos SOL S.A. de C.V.
- Empacadora El Derby S.A. de C.V.
- Prolime S.A. de C.V.
- Exportadora de Cítricos San Gabriel S.A. de C.V.
- Exportadora de Cítricos y otros productos del estado de Veracruz S.A. de C.V.
- Frutas Casas S.A. de C.V.
- Margarita´s Limes S.A. de C.V.
- Productos Selectos Natury S.A. de C.V.
- PMCJ S.A. de C.V.
- Empacadora Rivera Products S.A. de C.V.
- Limones Mónica S.A. de C.V.
- Tropicpack S.A. de C.V.
- Veca Produce S.A. de C.V.
- ADISA S.A. de C.V.
- Empacadora y Exportadora Frutver
- Limones del Totonacapam S.A. de C.V.
- Empacadora de Cítricos del Totonacapam S.A. de C.V.

Por lo tanto, los órganos directivos de Cítricos Cadillo apegados a su mística empresarial, implementaron las directrices de una estrategia orientada al Desarrollo de Proveedores para garantizar un volumen

constante de limón persa de excelente calidad, beneficios tangibles para el productor:

Con esta estrategia Cítricos Cadillo buscó revalorar y reorientar los recursos disponibles para detonar el desarrollo socioeconómico de sus proveedores, capitalizar las unidades de producción, evitar al intermediario y garantizar el abasto.

Descripción de las innovaciones determinantes en el éxito exportador

Cítricos Cadillo S.A. de C.V. ha adoptado varias innovaciones para impactar los eslabones de la cadena en los que participa, siempre orientadas a satisfacer lo que el mercado le demanda.

Considerando el volumen de exportación, se ubica entre las cinco principales empacadoras de la zona, pero es la principal empacadora por su desarrollo de proveedores.

Sin embargo la empresa tiene injerencia en otro eslabones de la cadena por lo resulta conveniente abordar las innovaciones considerando la cadena de valor y la forma en que la empresa participa, como a continuación se describe:

El abasto de insumos

La empresa ha identificado plenamente las necesidades de abasto de su red de proveedores, por lo cual, ha implementado las siguientes innovaciones:

INNOVACIONES DE ORGANIZACIÓN:

1) INSUMOS ESPECIFICOS A PRECIOS DIFERENCIADOS, la empresa ha realizado convenios con distribuidores regionales para la proveeduría de insumos, pactando la atención diferenciada de los productores que le abastecen

Dicha atención consiste en ofrecer insumos y equipos a precios por debajo de los ofertados en las distintas casas proveedoras de la zona.

Sin embargo, el beneficio va más allá de los créditos, precios y/o costos, pues con estos proveedores la empresa asegura dos aspectos importantes:

a) Que la recomendación técnica hecha por los ingenieros de Cítricos Cadillo S.A. de C.V. se respete, para obtener resultados confiables.

b) Que los insumos recomendados no se sustituyan por sinonimias, ya que se trabaja con productos aprobados por la COFEPRIS en complemento a sus estrategias de inocuidad, cero residuos o producción orgánica.

Con esta innovación el productor logra ahorrar del 10.0 al 23.0% en sus costos de producción por adquisición de insumos. La empresa reduce los riesgos por contaminación química buscando obtener una fruta inocua, de excelente calidad en beneficio de sus consumidores.

Por otro lado, la empresa proveedora se ve beneficiada al abastecer grandes volúmenes a un mercado cautivo.

2) MAQUINARIA Y EQUIPO A PRECIOS DIFERENCIADOS, también el productor puede adquirir maquinaria, equipos o herramientas para realizar sus labores de cultivo, bajo dos sistemas de pago: al contado o a crédito, este último financiado por la empresa y cobrado al productor de acuerdo a su capacidad de pago.

Esta innovación capitaliza a la unidad de producción y arraiga al productor.

INNOVACION DE PROCESO

3) ABASTO DE PLANTA INJERTADA DE ALTA PRODUCTIVIDAD, En complemento al abasto de insumos, la empresa oferta a los productores planta injertada de limón, en portainjertos de las variedades Cucho y Swingle, materiales de excelente productividad a un precio 33.0% por debajo de la competencia.

La empresa dispone de un vivero con capacidad de 90,000 plantas para atender las necesidades de planta de los productores. El productor tiene la posibilidad de beneficiarse con crédito para la adquisición de esta planta.

Por ser una innovación reciente no se valora el impacto, no obstante los portainjertos son de alta productividad, lo que favorecerá a los productores en sus ingresos y a la empresa en sus volúmenes de abasto.

La producción primaria

La producción primaria es el factor de mayor atención para la empresa, trabajar con varios productores de manera constante no es fácil, sobre todo en una zona competida por el abasto de limón, donde todas las empresas empacadoras buscan asegurar, mantener y acrecentar el abasto del producto.

Sin embargo, la mística empresarial de Cítricos Cadillo S.A. de C.V. ha sido perfectamente asimilada, por lo cual, varias de sus innovaciones van dirigidas al desarrollo integral del productor, como se describe a continuación:

INNOVACIONES DE ORGANIZACIÓN:

4) CREDENCIALIZACION, para generar un sentido de inclusión y apropiación por parte del productor, la empresa les toma algunos datos básicos, los registra en su padrón bajo un número de folio y les elabora una credencial con fotografía. Con esta identificación el productor accede a diversos beneficios y a las instalaciones de la empresa.

Actualmente se cuenta con un padrón de 700 productores debidamente caracterizados por ubicación, superficie, sistema de producción, entre otras.

5) ATENCIÓN ESPECIALIZADA Y PERSONALIZADA, cuando los productores entregan su cosecha y es corrida, reciben el desglose de su fruta clasificada por volumen, calidad y calibre, pudiendo entrevistarse con los directivos de la empresa para acordar ajustes a los precios de compra, el resultado: la completa satisfacción de ambas partes.

Además la recepcionista y el personal orientan su atención a resolver las inquietudes del productor. Con una llamada telefónica o una visita a las instalaciones de la empacadora recibe un trato amable, se le atiende de inmediato, se le brinda confort. Todo el personal sabe que su prioridad es el productor, esto refleja la mística empresarial inculcada por los dueños y se sigue en toda la cadena de mando y puestos de la empresa. El resultado es el sentimiento de inclusión y pertenencia del productor.

6) SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA, se ha implementado un área para la atención a productores, donde para cada uno se lleva el registro de los volúmenes de limón persa, las calidades alcanzadas y las fechas de entrega, con el fin de incentivar a los mejores proveedores y/o asesorarlos fiscalmente. Esta información permite realizar proyecciones de venta por temporada.

7) PRECIOS DIFERENCIADOS: El productor puede llamar a la empresa y enterarse de los precios vigentes en el mercado para ese día, tomando la decisión de la entrega, El productor recibe por su fruta un precio justo, acorde a los precios vigentes y a los volúmenes que alcance después de clasificar su fruta por calidad y calibre bajo las tres categorías establecidas: Verde (calibres 175, 200, 230 y Japón),

Empaque (calibres 110, 150, 175, 200, 230 y 250) y Desecho (segundas, torreones, coleados y terceras), a decir de los productores Cítricos Cadillo S.A. de C.V. es la empresa que mejor paga en la región, por eso continúan vendiéndole.

8) PAGO INMEDIATO: Una vez entregada la fruta y clasificada, el productor es enterado con exactitud y prontitud de la calidad de limón que resultó al entregarle su recibo de pago desglosado por volúmenes, calidades y calibres alcanzados. Los productores saben (por su experiencia) que calidad de fruta entregan, reconociendo la transparencia en la corrida que la empresa realiza.

El resultado es la confianza generada en el productor que ve retribuido su esfuerzo, por lo cual, el padrón alcanzó los 700 productores registrados. 9) SERVICIOS PROFESIONALES EXTERNOS: Para los productores que requieren de algún subsidio o incentivo estatal o federal, se les canaliza con un despacho que les brinda asesoría, les apoya en los trámites y gestiones para lograr el acceso a incentivos, a precios accesibles.

10) ASESORIA FISCAL, los productores reciben asesoría y servicios fiscales de una área especializada de la empresa para cumplir con la normativa hacendaria y con sus obligaciones fiscales.

11) ASISTENCIA TÉCNICA PERSONALIZADA, la empresa cuenta con cuatro ingenieros de campo, uno para cada zona donde tiene presencia la empresa.

La atención se brinda seis días de la semana siguiendo el programa preestablecido, todos los productores de una zona deben ser visitados y atendidos una vez a la quincena. Se visitan las huertas y se dan las recomendaciones técnicas que cada plantación demande.

Para los casos de urgencia, el productor llama a la empacadora y solicita una pronta visita, por lo que el ingeniero de la zona debe atenderlo moviendo eventualmente su programa.

La asistencia técnica se focaliza en 5 temas de atención: plagas, enfermedades, malezas, fertilización y poda. Sin descartar temas eventuales que se pueda llegar a presentar.

Las recomendaciones técnicas se orientan a la prevención de plagas y enfermedades, a incrementar la productividad y a respetar las indicaciones y los productos del paquete tecnológico autorizado.

Con esto se han logrado rendimientos promedio de 18.0 kilogramos/hectárea

de limón persa de buena calidad e inocuo.

12) ASESORIA TECNICA PARA EL CULTIVO ORGANICO, los productores pueden recibir asesoría para realizar cambios en su sistema de producción para acceder a mejores precios, certificando estos cambios y recibiendo los beneficios por hacerlo (certificación orgánica). La empresa puede asesorarlos en su conversión y con el pago de la certificación.

Actualmente, la empresa cuenta con 55 productores de limón persa orgánico que cultivan el 33.0% de la superficie que abastece a la empresa.

13) CAPACITACIÓN y ACTUALIZACION, los productores al finalizar el año son citados en el empaque, reciben capacitaciones sobre las nuevas tendencias en diversos temas: mercado, insumos, equipos, problemas productivos, etc. Se recapitula lo acontecido en el año y se plasman nuevos alcances para el nuevo periodo. Para situaciones emergentes, alertas sanitarias o eventos previstos, se les convoca para informarles sobre el tema que acontece.

14) SUJETO DE CRÉDITO, al pertenecer a la red de abasto de la empaadora el productor automáticamente es sujeto de crédito para:

- La adquisición de insumos, maquinaria y/o equipos a través de las casas comerciales proveedoras;
- La adquisición de la planta en el vivero de la empresa, que le permita renovar o abrir nuevas plantaciones;
- Obtener inversión fresca a través del dispersor de crédito de la empresa (siendo la fuente de fondeo Financiera Nacional de Desarrollo) quien puede otorgar una línea de crédito a los productores para la adquisición de activos fijos de mayor valor, para abrir nuevas superficies al cultivo de limón o para dar atención a sus plantaciones. Incluso pueden recibir un pago adelantado de la fruta cuando la ocasión lo demanda.

Estas acciones capitalizan a las unidades de producción e impulsa el desarrollo económico de los productores.

INNOVACIONES DE PROCESO:

15) ESTIMULACION PRODUCTIVA, es una innovación que se implementa en la etapa de producción pero que repercute en el mercado. La estimulación productiva es una ventaja competitiva que permite al productor y exportador aprovechar la ventana de precios altos con

solo cuidar tres aspectos: poda oportuna, fertilización y uso de potenciadores.

El impacto es obtener una producción constante de 300 kilogramos por hectárea en temporada de baja producción, cuando los precios están tres veces más altos que la temporada alta, para que el productor mantenga su nivel de ingresos y el exportador su presencia en el mercado.

16) CERTIFICACION GLOBAL GAP, en complemento a la asesoría técnica especializada, la empresa apoya el proceso de certificación de la huerta en estándares como GLOBAL GAP que es una condicionante de los clientes europeos para hacer la compra de limón.

Al realizar esta acción asegura la trazabilidad del producto y la permanencia de los productores y del exportador en el mercado extranjero. No hacerlo sería una limitante en el comercio.

17) CERTIFICACION BIOAGRICERT, para transitar de la producción convencional a la producción orgánica atenuando la curva de aprendizaje, se requiere de una asesoría puntual para asimilar los cambios durante la etapa de transición. La empresa gestiona el proceso de certificación de la unidad de producción ante BIOAGRICERT que es la empresa certificadora encargada de avalar estos procesos, paga el proceso de certificación y adquiere el limón persa orgánico a un precio 40.0% superior al precio del limón persa convencional.

INNOVACIONES DE MERCADO: 18) ACONDICIONAMIENTO PARA LA LEY FSMA, estar en condiciones para cuando se aplique la Ley FSMA es otra necesidad de los productores y del exportador. Cítricos Cadillo S.A. de C.V. es una empresa vanguardista que se adelanta a la aplicación de las normativas, por lo que se realizan las acciones pertinentes para seguir permaneciendo ininterrumpidamente en el mercado estadounidense que a lo largo de todo el año está demandando limón, es un cliente constante al que la empresa dirige entre el 70.0 y 80.0% de su producción anual.

El acopio

El acopio es un eslabón de la cadena productiva, determinante para el éxito de la empresa, por lo cual, Cítricos Cadillo S.A. de C.V. ha buscado acercarse al abasto y para ello ha establecido las siguientes innovaciones:

INNOVACIONES DE ORGANIZACIÓN:

19) CENTROS REGIONALES DE ACOPIO, se han establecido cuatro

centros de acopio, uno en cada región donde tiene presencia la empresa:

- Papantla, para la producción obtenida en el mismo municipio.
- Palmarcillo, para la producción obtenida en el municipio de Atzalan
- Tierra Blanca, para la producción obtenida en el mismo municipio.
- Dos Aguas, para la producción obtenida en el municipio de San José Acateno, Puebla.

Además con el acopio en el empaque, se capta la producción obtenida en los municipios de Martínez de la Torre, San Rafael, Tlapacoyan y Misantla.

20) SERVICIO DE FLETE Y TARAS, para los productores que no cuentan con vehículo y taras, la empresa les provee el servicio y las taras. Se pretende que el productor acorte ese canal de comercialización y pueda retener el valor que otros agentes se quedan al fungir como intermediarios.

El empaque

Cítricos Cadillo S.A. de C.V. como muchas de las empacadoras en la zona, está equipada con banda de recepción, líneas de conducción, línea de lavado, presecado, encerado y secado, sin embargo, ha implementado las siguientes innovaciones:

INNOVACIONES DE PROCESO:

21) ESTANDARIZACION DE LA PRODUCCION, al final de la línea de empaque, la empresa cuenta con un calibrador electrónico que le permite la homogenización de las distintas calidades que se tienen para cada mercado.

El calibrador dirige el producto a diferentes líneas donde es empacado según su calidad (tamaño y color), esta clasificación precisa de la calidad del limón les permite atender con precisión los requerimientos de cada comprador con la siguiente penetración de mercados:

PAIS	DEMANDA EN CALIDAD	PRODUCCION DESTINADA
Estados Unidos	Limón verde-amarillo, cascara lisa o rugosa en calibres 110, 150, 175, 200, 230 y 250	50.00%
Canadá	Limón menos amarillo, más verde, cascara lisa o rugosa en calibres 110, 150, 175, 200, 230 y 250	20.00%
Europa	Limón verde, cascara gruesa, en tamaños 42, 48, 54 y 60	15.00%
Japón	Limón muy verde, cáscara gruesa y rugosa, en tamaños 42, 48, 54 y 60	7.00%
Corea	Limón súper verde, cáscara gruesa y rugosa, en tamaños 42, 48, 54 y 60	3.00%
Mercado nacional	Limones de desecho: segundas, torreonos y colcados	3.00%
Industria nacional	Limones de desecho: terceras.	2.00%

1) DIFERENCIACION DE PROCESOS:

la empresa ha inaugurado nuevas instalaciones que le permitirán ampliar su capacidad instalada al 50.0%. En las antiguas instalaciones se empacaba la producción orgánica. La separación de productos y procesos, convencional y orgánico, es una condicionante en la certificación orgánica. Antes se corría la fruta en tiempos distintos pero usando los mismos equipos e instalaciones. Ahora se realizaran por separado, asegurando la trazabilidad de ambos productos.

INNOVACIONES DE MERCADO:

2) CERTIFICACION EN PRIMUS LAB, desde el año 2005 la empresa logró esta certificación en su planta de empaque, misma que anualmente viene renovando. Esto avala las buenas prácticas de manufactura que se llevan a cabo en el empaque.

El impacto fue colocar a mejor precio el 70.0% de la producción anual en los supermercados estadounidenses y canadienses, que pagan por la calidad de los productos.

3) CERTIFICACION SENASICA, al acopiar producción orgánica es necesario certificar el proceso en la planta de empaque, cumpliendo así con la trazabilidad del producto, pues la norma de productos orgánicos estipula que si el producto de campo es orgánico debe tratarse así en las subsecuentes etapas. La certificación orgánica del proceso de empaque es una innovación que permitió a la empresa penetrar a mercados como el mercado europeo y japonés, a donde se destinan el 15.0% y 7.0% de la producción, respectivamente.

La comercialización

La producción del limón tiene una marcada estacionalidad, debido a la fisiología de la planta y a su relación con el medio ambiente. De marzo

a octubre se presentan altos volúmenes de producción y de noviembre a febrero bajos volúmenes. Por lo tanto, la oferta y la demanda determinan los precios en cada temporada; conviene a los productores y al empacador mantener a los árboles en producción aunque sea a un bajo nivel.

Cítricos Cadillo S.A. de C.V. ha enfocado sus innovaciones para mantener su presencia en los mercados, diversificando la presentación de sus productos.

INNOVACIONES DE ORGANIZACION:

4) DIVERSIFICACION DE MERCADOS, innovación que otorga estabilidad comercial a la empresa. Aunque su principal comprador es norteamérica (Estados Unidos y Canadá), también mantiene relaciones comerciales con Europa y el mercado Asiático (Japón y Corea).

Esta gama de clientes se ha captado en las ferias y misiones comerciales por invitación de SAGARPA (ASERCA) y PROMEXICO, que aunado a la recomendación y buenas referencias de sus propios clientes, han sumando prospectos para formar una clientela variada.

Corea es un mercado novedoso, por el momento solo Cítricos Cadillo S.A. de C.V. lo atiende, sumamente exigente pero paga por la calidad que se le entrega.

INNOVACIONES DE PRODUCTO:

5) PRODUCTOS DIFERENCIADOS CON PRESENTACION DIVERSIFICADA, es una innovación de mercadotecnia valiosa, que le ha permitido a la empresa penetrar a los mercados con limón convencional u orgánico empacado en las siguientes presentaciones:

- Caja de 40 libras (18.144 kg)
- Caja de 10 libras (4.536 kg)
- Bolsa de 5 libras (2.25 kilogramos) y
- Bolsa de 2 libras (900 gramos).

Esto ha permitido posicionar las marcas Cadillo, Marysol y Don Limón.

6) PRODUCTO CERTIFICADO, contar con certificaciones nacionales como Sistemas de reducción de riesgos de contaminación ante SENASICA, México Calidad Suprema, e internacionales como Primus Lab, Global Gap y Bioagricert le confiere valor agregado al producto y permanencia en los mercados extranjeros. El producto certificado puede

ingresar a varios países siempre que tenga la certificación bajo la norma que el mismo país demanda, la empresa cuenta con la Certificación Orgánica:

- NOP – National Organic Program. Reglamento de Estados Unidos.
- 2092/91 – Reglamento Comunidad Europea
- JAS – Reglamento Japón
- CAAQ – Reglamento Canadá.

Dichas certificaciones permiten el acceso irrestricto por la aduanas internacionales.

7) COMERCIALIZACION A TRAVES DE DISTRIBUIDORES, la empresa distribuye sus productos a través de distribuidores internacionales como:

- Robinson Fresh, para Estados Unidos de América y Canadá, abasteciendo varias cadenas de supermercados y vendedores al detalle
- Andreas Siller para Europa y Asia, desde Holanda y Alemania distribuye a Europa y algunas partes de Asia.

El impacto es la penetración del mercado y el incremento de los volúmenes de exportación.

Finalmente, Cítricos Cadillo S.A. de C.V. cuenta con dos innovaciones transversales a todo el proceso que son:

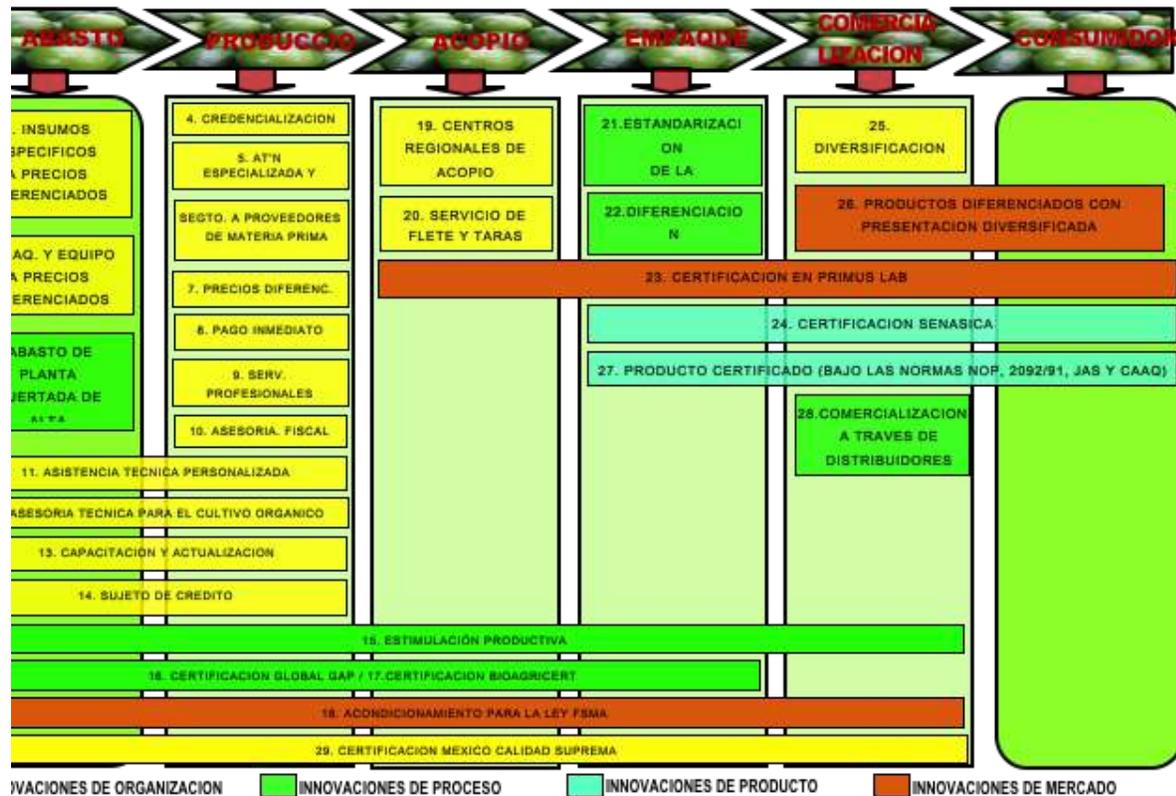
INNOVACION DE ORGANIZACION:

8) CERTIFICACION MEXICO CALIDAD SUPREMA, certificación otorgada al producto generado por una empresa socialmente responsable que cumple con los doce principios de la responsabilidad social: Cumplimiento de la ley, trabajo voluntario, horario de trabajo justo, contratación y prácticas laborales, remuneración justa, libertad de asociación y negociación colectiva, salud y seguridad, dormitorios y cafetería, medio ambiente, anticorrupción, integridad financiera y cultura de competitividad responsable.

El impacto es la integración de un equipo de trabajo comprometido con los objetivos de la empresa y una imagen de Empresa Socialmente Responsable posicionada entre su clientes europeos, lo cual, le permitió acceder a la SUBVENCION SEQUA, que es una distinción del sector privado alemán mediante apoyos para el desarrollo de capacidades, desarrollo económico local y regional, producción más limpia

y desarrollo de cadenas de valor. Se busca desarrollar el capital humano y las capacidades de los diversos grupos de interés que integran la base productiva de la empresa.

Proceso para la implementación de las innovaciones



Cítricos Cadillo S.A. de C.V. a través del Área de Asistencia Técnica, establece el canal para el Desarrollo de Proveedores mediante una metodología integrada por tres etapas de trabajo:

Etapas 1: DESARROLLO DE LA ZONA, para iniciar la incorporación de nuevos proveedores en una zona determinada, se realizan las siguientes acciones:

- Se convoca a una reunión informativa.
- A los asistentes se les presenta una perspectiva de la empresa.
- Se explican los derechos y obligaciones de los proveedores.

- Se describen los beneficios de pertenecer a la red de proveedores de la empresa.
- Se establecen los requisitos para integrarse a la red de proveedores de la empresa.
- Se inscriben a los productores que otorgan su anuencia para integrarse a la red, programando una visita a su unidad de producción.

Etapa 2: DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD DE PRODUCCION, en la fecha programada se visita la huerta para determinar el potencial productivo de la plantación, determinando las necesidades y la capacidad económica del productor. Se colectada la información necesaria para sistematizarla y regresar a la unidad de producción en fecha previamente acordada.

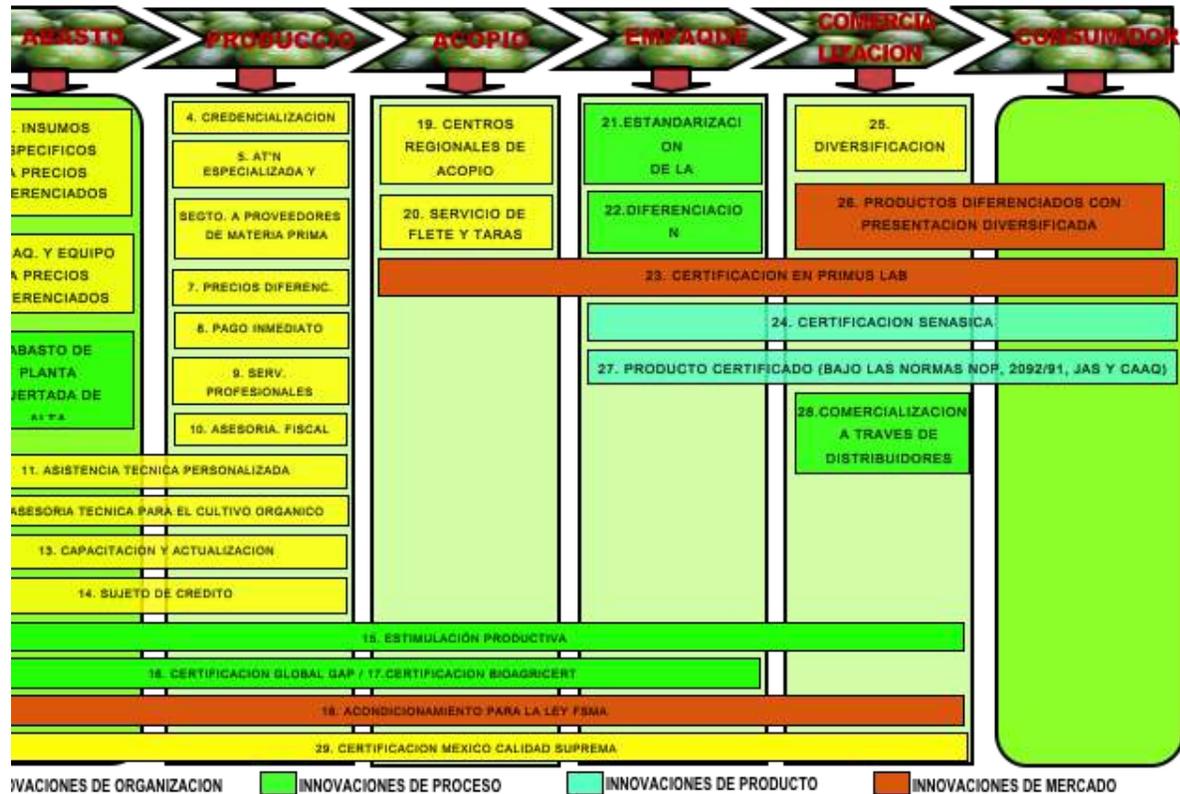
Etapa 3: PROGRAMA DE TRABAJO, con la información sistematizada se construye un programa de trabajo enfocado en los siguientes factores: Plagas, Enfermedades, Malezas, Podas y Fertilización.

Posteriormente se credencializa al sujeto de atención y se inicia la relación productor-empresa.

Impacto de las innovaciones

Desarrollar a los proveedores beneficia integralmente a la empresa, asegurando la captación de volumen con la calidad que los mercados exigen, esta estrategia le permite la permanencia en los mercados.

Para una visión integral de las innovaciones antes descritas y sus impactos, consultar los mapas anexos.



Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas del empresario son:

- El productor es el activo más valioso de la empresa.
- Dominar las actividades de la empresa es primordial para dirigirla.
- Planificar para crecer poco a poco es determinante para el sólido desarrollo de la empresa.

- Percibir la fluctuación de precios del mercado es fundamental para no cometer errores que atenten contra el patrimonio de la empresa.
- No quedarse en las 40 libras, ser propositivo y
- Entender y atender lo que el mercado demanda.
- Ser solidario en tiempos difíciles, consolida las relaciones comerciales.
- Transitar hacia una famiempresa coadyuva al desarrollo integral.
- Innovar para ir a la vanguardia.