

Exportación de hortalizas de alta calidad

Integradora del Bajío, SAPI de CV

por José David González Merlín

Introducción

INTEBAJ (Integradora del Bajío) se ha dedicado desde 2009 a cultivar y empacar los mejores vegetales para un mercado nacional e internacional que cada día eleva la exigencia en el consumo de productos de calidad, inocuos y con responsabilidad social.

El esfuerzo, dedicación y compromiso de los involucrados en la empresa se ve reflejado en la exportación, siendo una plataforma de negocios que en 2011 empacó alrededor de 71,000 cajas de distintas hortalizas y en 2016 se logró el empaque de 850,000 cajas, lo que representa un incremento del 835% en 5 años. La proyección para 2017 es el empaque y exportación de 1,500,000 cajas.

Bajo las exigencias del mercado nacional e internacional, la empresa busca innovar en la forma organizativa de la misma, para ello se realizan actividades, priorizando el desarrollo humano de los socios y los trabajadores que responden a los valores de responsabilidad y compromiso, y así, fomentar resultados de calidad en el trabajo, involucrando al trabajador para el desarrollo de la empresa.

Desde la apertura comercial se crea el cumplimiento de las exigencias legales, normativas, sanitarias y comerciales internacionales necesarias para posicionarse en el mercado de exportación, contando con diversas certificaciones, y consolidándose como un competidor posicionado, catalogado como proveedor de primera calidad.

Esto es posible gracias al trabajo que se lleva a cabo en cada uno de los eslabones de la cadena productiva, como lo es la certificación de procesos y producto y la capacitación de los trabajadores involucrados, siempre con el objetivo de crecimiento conjunto que beneficie a todos.

INTEBAJ es un ejemplo de espíritu de trabajo en equipo, de confianza mutua y de crecimiento personal y profesional para todos los que forman parte de ella.

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



Antecedentes de la Organización

INTEBAJ, es un modelo de trabajo en equipo establecida como una integradora del sector agrícola, que tiene como principios básicos la transferencia y transparencia del conocimiento e información. En 2009 ante la necesidad de un ambiente favorable de crecimiento para la competitividad y la inversión, se establecen como integradora bajo el régimen de SA de CV, y en 2013 cambia de figura legal como Sociedad Anónima Promotora de Inversión (S.A.P.I.). Evolucionando en la región del Bajío la manera de comercializar a partir de las capacidades comunitarias que se reúnen al asociarse, brindando así, a accionistas y terceros involucrados en la cooperativa, principios de equidad, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad social corporativa.



Ilustración 1. Etapas de INTEBAJ.
Elaboración propia con información de la empresa.

El crecimiento de la organización se ha dado a partir del año 2011 en el que se construye el empaque, garantizando que los socios se comprometan a entregar con la calidad en el tiempo establecido. La empresa se rige bajo una dinámica de comunicación transversal, es decir, en el que la información fluye en todos los niveles, generando seguridad y confiabilidad para los socios, quienes además, obtienen beneficios, contando con insumos de calidad y bajo precio.

Desde el acompañamiento a la producción y certificación de los invernaderos proveedores, en su mayoría socios, hasta un empaque que se rige bajo normas estrictas de calidad, INTEBAJ ha logrado que el productor incremente sus ingresos, reduciendo costos y produciendo hortalizas de calidad.

Las empresas integradas son las agrícolas con invernaderos donde se cultivan las hortalizas certificadas, estas infraestructuras pertenecen en su mayoría a los socios que abastecen a INTEBAJ. El área de producción que comprenden las agrícolas proveedoras inició en 2009 con 11 socios sumando 14 has de producción, en 2016 el número de socios asciende a 24 añadiendo 41 has para hacer un total de 55 has de invernaderos, en las que se producen vegetales de calidad. Las agrícolas se ubican a lo largo y ancho del estado de Guanajuato, provyendo a la planta de empaque, localizada en el municipio de Salamanca, del mismo Estado.

La producción de los vegetales es de dos tipos: orgánicos y convencionales, estos son cosechados, considerando los estándares de calidad establecidos y solicitados por el mercado del norte de América, siendo USA y Canadá los países socios comerciales.

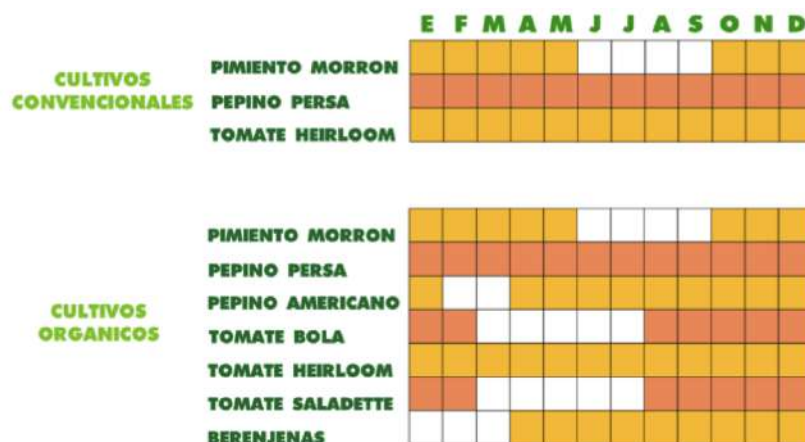


Ilustración 2. Programación de cultivos en INTEBAJ.

La empresa además de los beneficios a los socios, genera 120 empleos, de los cuales 50 son ocupados por mujeres y el resto son hombres; distribuidos en el área de empaque y en el área administrativa. El número de empleos generados en las agrícolas de los socios asciende a 900, estos trabajadores se encargan de la implementación de buenas prácticas en los cultivos, así como cosechar las hortalizas.

Motivación para la innovación de la organización

INTEBAJ se conformó por un grupo de pequeños productores que vieron en el mercado internacional una posibilidad real de negocio por la calidad de hortalizas que se producen en sus agrícolas. Con la experiencia de que un pequeño productor no puede acceder a esos

mercados, se estableció un modelo considerado como “red agrícola”, en el que el elemento fundamental siempre es el trabajo transparente y la confianza entre los socios que fortalece la parte humana de la empresa.

La transferencia de información y conocimiento de manera transversal a lo largo de todos los eslabones que conforman INTEBAJ; desde las agrícolas hasta los brokers, favorece que los productores se apropien de un sentido de pertenencia y responsabilidad como elementos fundamentales para la concreción de los objetivos comerciales de la organización.

La modificación de S.A. de CV a S.A.P.I de CV responde a que esta figura favorece la organización legal de los socios y mejora la operación del mismo, por sus características: “Las sociedades anónimas promotoras de inversión son un tipo especializado de sociedad que toma como base los principios de la Sociedad Anónima común y los desarrolla de forma especializada, haciéndolos más versátiles y dinámicos, ya que tiende a promover mejores prácticas de gobierno corporativo, protección de minorías, la revelación de la información al interior de la sociedad, entre otros” , todo esto lleva a que la información y decisiones sean tomadas en conjunto: administración y productores. 1

Identificación del problema y diseño de la solución

La señora González García y otros productores locales vendían a empacadores que en 2009 les dejaron de pagar sus productos sin ninguna explicación, por lo que tuvieron pérdidas. Estas empacadoras actuaban de mala fe ya que legalmente no se establecía un contrato formal para dichas transacciones. Es por ello que tocaron puertas en SE y SAGARPA para solicitar apoyos, esto sumado a las aportaciones de los socios y un crédito bancario complementario. Así, se arrancó la construcción del empaque.

En respuesta a las demandas del mercado, en términos de agricultura, que han llevado a los sistemas de producción a un proceso de evolución y adaptación para asegurar un lugar dentro de la competencia nacional e internacional, INTEBAJ propone una alternativa integral de crecimiento, donde la comunidad es el pilar más importante de desarrollo, a partir de la creación de un sistema de mercado justo, comunitario y organizado. Siendo hoy en día una empresa integradora consolidada, dedicada a la comercialización de diversos productos de invernadero para exportación al norte de América.

Para integrarse al modelo exportador es necesario contar con certificaciones que avalen la calidad del producto y en algunos casos su

caracterización como producto orgánico. Hoy INTEBAJ cuenta con las certificaciones:



Ilustración 3. Certificaciones de INTEBAJ

- PrimusGFS, es un sistema privado que establece requisitos voluntarios para la certificación de productos del sector agrícola a nivel mundial, estas regulaciones generales están enfocadas a la inocuidad alimentaria destinada al consumo humano. De esta manera, se establecen una serie de requisitos para el manejo de la producción, manipulación, procesamiento y operaciones de almacenaje, situaciones de control que confirme la seguridad de los consumidores (PrimusGFS, 2016).
- México Calidad Suprema es una organización sin fines de lucro compuesta de productores, empaques y organizaciones, cuyo propósito es certificar empresas que ofrezcan productos agroalimentarios con los más altos estándares de calidad e inocuidad a nivel nacional e internacional. De esta manera es que se busca el incrementar la competitividad de los productos agroalimentarios mexicanos en un mercado nacional e internacional a través del fomento de buenas prácticas de calidad e inocuidad, generando un esquema de certificaciones reconocido mundialmente por productores, comerciantes y consumidores (SAGARPA, 2016).
- Fair Trade Certified, es una certificación que se basa en un riguroso sistema de estándares de tipo social, ambiental y económico, que promueve las condiciones de trabajo justo, sano, desde un sistema transparente, que empodera a las comunidades para un desarrollo estable de las mismas. Los proyectos bajo esta certificación están diseñados a partir de las necesidades que su comunidad determina, y como es que se usaran los fondos (Fair Trade USA, 2017). INTEBAJ, es la primera empresa en el estado de Guanajuato en obtener esta certificación.
- CCOF, es una certificación que busca la promoción de elementos orgánicos, a partir del trabajo directo con los productores, ofreciendo capacitación a los involucrados y otorgando un valor de calidad y de cuidado con el medio ambiente, cuidado animal, y trabajo

justo al producto que llega al consumidor. Promueven la asociación entre sus miembros, el cuidado al ambiente, la educación sobre la alimentación y genera conciencia sobre cada uno de estos aspectos, bajo un sistema de trabajo, producción y comercialización justo (CCOF, 2013).

Estas certificaciones pudieron obtenerse a partir de la gestión que lleva a cabo el departamento de certificaciones de INTEBAJ. Desde el 2012, se ofrece asesoría a los agricultores para la implementación de sistemas de certificación de acuerdo a los esquemas solicitados en la comercialización, en sus inicios se asesoró a 9 agrícolas en el sistema Global Food Safety (GFS), el cual sirve para lograr la implementación y el desarrollo de mecanismos que aseguren la gestión de inocuidad y calidad en los productos y servicios; para 2016 se han orientado 20 ranchos en esquemas como seguridad alimentaria, producción orgánica y responsabilidad social alcanzando el reconocimiento y la certificación en Primus GFS al 100% de los ranchos, CCOF, Fair Trade Certified y México Calidad Suprema.

Descripción de las innovaciones determinantes en el éxito exportador

Innovaciones de Mercadotecnia y Organización

Para lograr la certificación y poder tener accesos a mercados internacionales (Mercadotecnia), INTEBAJ diseñó un área especialidad en la certificación de todos y cada uno de sus proveedores (organización) destacando dos innovaciones:

Cumplimiento de estándares de exportación y certificación (C3 y D2)

A partir de las áreas internas de laboratorio y certificación, se busca la facilitación de información y conocimiento de estándares para todos los agricultores, de manera que se conozcan los procedimientos de acuerdo a las normas aplicables en los cultivos.

Entrega de producto a socios y empaque (F1) Se genera un sistema interno de compras, donde de acuerdo a la recepción de pedidos tanto de empaque como del agricultor, se realiza una orden de compra, de esa manera, se entregan materiales necesarios a cada área.



Ilustración 4. Área de empaque



Ilustración 5. Buenas prácticas para el proceso de empaque

Innovaciones de Proceso

Laboratorio interno (C1)

Se cuenta con un laboratorio de alto impacto en el que se realizan los siguientes análisis:

o Microbiología: detección de microorganismos patógenos en alimentos, agua y superficies de contacto.

o Físicoquímicos: en agua, suelo y compostas

o Extracto saturado: suelo

Se garantiza el cumplimiento con los estándares de verificación para la inocuidad alimentaria

Análisis físico-químico-patogénico de agua, suelo y composta (C2)

La explotación de los recursos naturales, fundamentalmente suelo y agua en sistemas cultivados, sea en suelo directo o bajo condiciones de invernadero, cuentan con características específicas a nivel físico, químico, o con condiciones biológicas que pueden actuar como factores patogénicos, que afectarán el rendimiento del cultivo. De esta manera se brinda el servicio de análisis de ensayo para los agricultores que conforman la red de integración, sean socios o no de la cooperativa.

Innovaciones de Mercadotecnia

Selección de cultivo a producir con base en demanda de sus clientes (A1)

Con base en la demanda específica de los clientes a los que se abastecen y el historial de cultivo de cada agrícola, se hace una selección grupal de que hortaliza se producirán.

INTEBAJ garantiza una producción constante durante todo el año cumpliendo con los contratos establecidos. Se reúnen con los principales clientes y los socios de las agrícolas una vez por año para planear el número de cajas, de manera mensual, por producto para establecer los parámetros de calidad mínimos. De esta manera los productores escuchan directamente del cliente los problemas que han tenido con sus productos al ser colocados en los puntos de venta.



Ilustración 6. Instalaciones del laboratorio interno de INTEBAJ



Ilustración 7. Toma propia, documento de trabajo de reunión INTEBAJ con socios y clientes.

Recepción (B1)

La recepción de los productos de cada agrícola está asegurada por la planeación y comunicación entre las áreas de la empresa lo que asegura un orden y certeza de que el producto comprometido recibirá en tiempo y forma. A partir de la decisión que se toma en conjunto con los socios, la producción de cada agrícola está garantizada para su recepción, ya que la programación, de acuerdo a las necesidades del cliente, permite tener certeza para la compra del producto a volúmenes establecidos.

Innovaciones de Organización

Asesoría y capacitación para el agricultor (D1)

Parte de la estrategia que hace que INTEBAJ sea una empresa exitosa, se debe al compromiso con el agricultor, por ello se asegura asesoría y capacitación para cumplir con los compromisos establecidos con el comprador final.

La asesoría y capacitación fortalece los procesos de producción en general como ejemplo:

- Se acompaña a las agrícolas con temas puntuales del cultivo en producción
- Se capacita a cortadores de las agrícolas con el objetivo de reducir la merma.
- Se socializa información documentada que determina factores críticos en cada uno de los cultivos.
- Se aplica agricultura de conservación, iniciando con la captación de agua de lluvia, misma que se utiliza en el riego, lo que permite el ahorro del recurso vital.
- El departamento de certificaciones ofrece a los agricultores asesoría para la implementación de sistemas de certificación de acuerdo a los esquemas solicitados en la comercialización, garantizando capacitación a sus trabajadores y entrenamiento para realizar los procedimientos de acuerdo a las normas aplicables.

Sistema de Tecnología Inteligente para la administración en la empresa (E1)

Se lleva un mecanismo de transparencia de acuerdo a los pagos entre la cooperativa y el agricultor, utilizando el sistema Agrosmart, llevando

un registro de las deudas, control de créditos y pagos, de acuerdo a cada agrícola, así como el control contable de la empresa.

La adquisición y aplicación del programa favorece la sistematización de la información para lograr la trazabilidad.

Con este programa se identifican:

- Reportes de rendimientos
- Recepciones
- Kilos entregados
- Presentación de cajas

Lo anterior permite sistematizar de cada productor cuantas cajas se colocaron con cada uno de los clientes así como el precio de venta.

Con la trazabilidad se identifican los datos por caja:

- De qué nave proviene
- De qué agrícola
- Fecha en la que llegó a empacarse
- Cuánto se recibió
- Precio de venta

A partir de la información obtenida es que se maneja una completa transparencia con el socio, dejando claro en que calidad se consideró el producto, a que cliente se envió, y así definir el precio final de venta y establecer los costos finales.

Comunicación organizacional estructurada

La estructura interna de la empresa está definida por objetivos y labores específicas. Maneja con orden y transparencia cada movimiento que se realiza. Por ejemplo: no existen horarios definidos, el personal conoce las responsabilidades que tiene y su objetivo es cumplir con las actividades y los tiempos de entrega, en ese sentido, el tiempo que cada trabajador destina a sus labores no está sujeto a un horario, sino a un compromiso de entrega con la calidad establecida.



Ilustración 8. Reunión de áreas administrativas.

Fortalecimiento de identidad y comunidad

Una de las labores sobresalientes de la cooperativa es el trabajo en comunidad que se crea a partir de las necesidades señaladas por los socios-productores y trabajadores; donde se diseñan proyectos que aportan al crecimiento de las capacidades de los integrantes y familiares.

Control y transparencia de cuentas

Se comparte el conocimiento de producción y administración de cada agrícola entre todos los socios, siendo transparentes acerca de cada movimiento y decisión que se tome en la cooperativa.

Esta experiencia está documentada y ha logrado identificar y sistematizar las actividades y los costos que se generan durante el proceso de producción de cualquier hortaliza de las que producen. Se logra así, determinar puntos críticos en cada uno de los cultivos, optimizando los recursos disponibles. Esta información se facilita a cada uno de los socios dependiendo el producto que se va a cultivar, es un “receta” que al aplicarse bien, INTEBAJ garantiza obtener la mayor producción a menor costo lo que genera un mayor ingreso para cada agrícola.



Ilustración 9. Laboratorio de cómputo para socios y público en general



Ilustración 10. Biblioteca

Proceso para la implementación de las innovaciones

Mapa de innovaciones

El siguiente mapa muestra las innovaciones identificadas en la cadena productiva de INTEBAJ SAPI de CV.

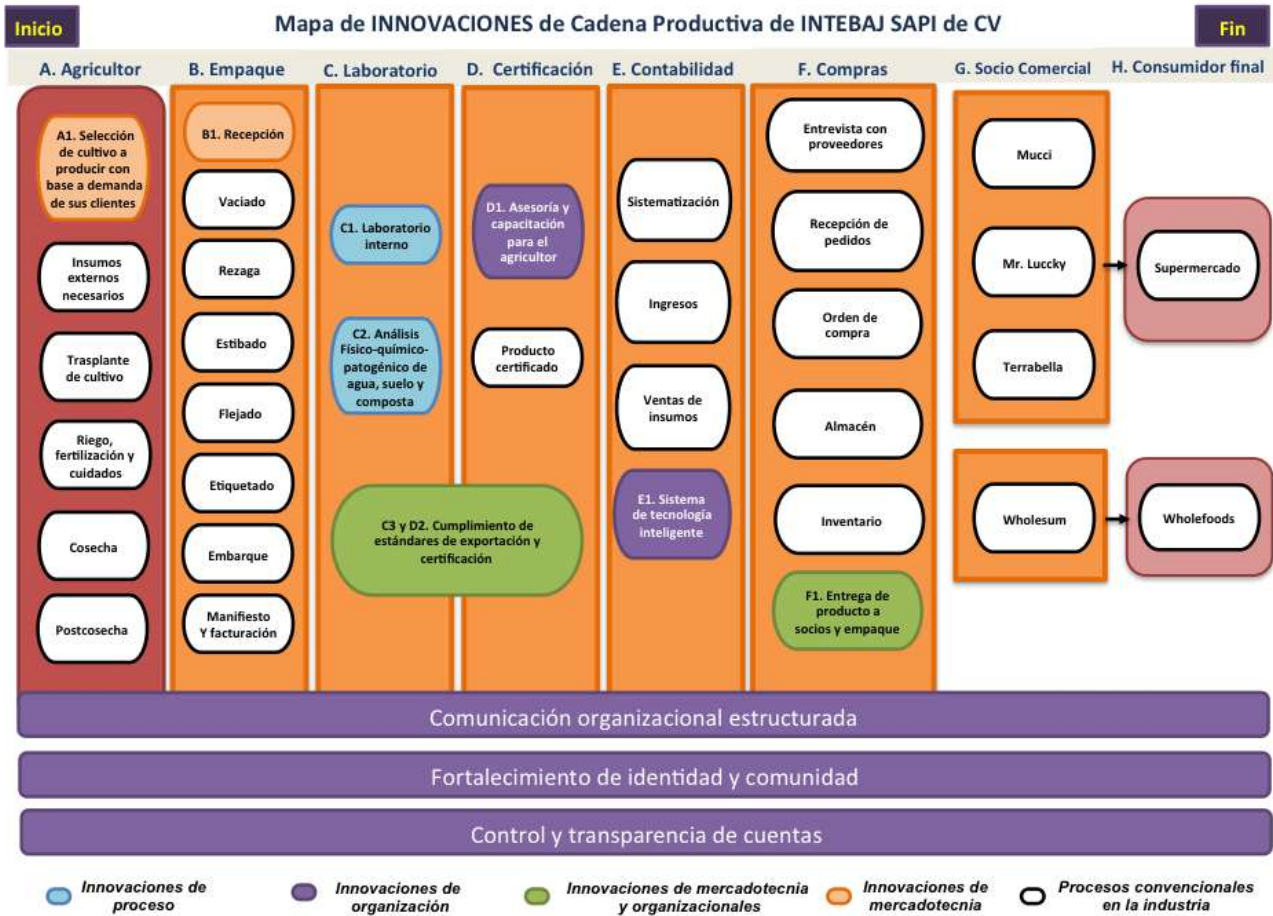


Ilustración 11 Elaboración propia con datos de INTEBAJ

Impacto de las innovaciones

El siguiente mapa muestra los impactos definidos a partir de la implementación de innovaciones en la cadena productiva de INTEBAJ, SAPI de CV.

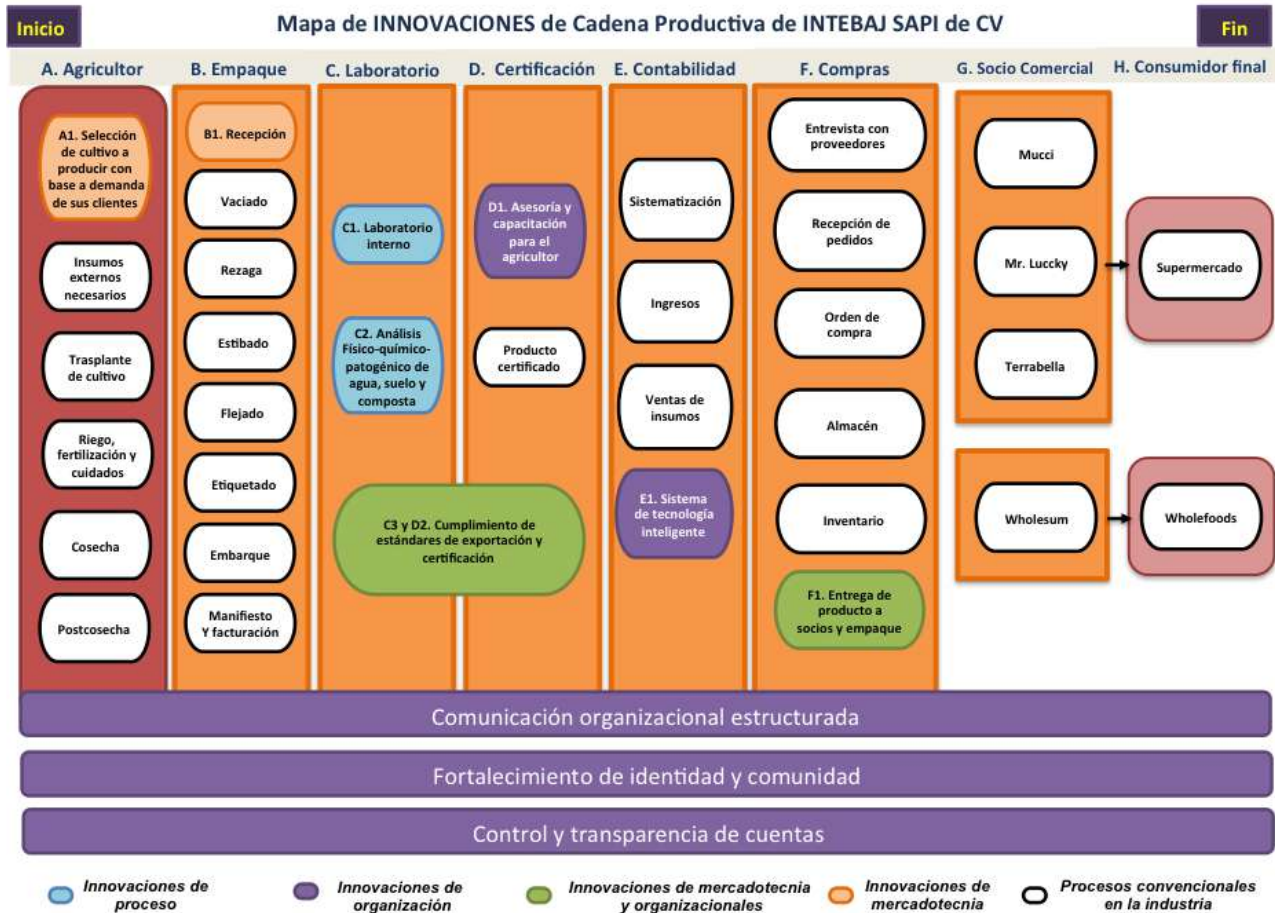


Ilustración 12. Elaboración propia con datos de INTEBAJ

Comercialización del producto con base en el cumplimiento de estándares de verificación (C3 y D2)

Permite la comercialización con márgenes de seguridad, así como la garantía en su calidad. El éxito de la exportación son las certificaciones del 100% de las agrícolas, lo que permite la entrada a supermercados selectos asegurando ganancias, como ejemplo tenemos que en la producción de tomate bola orgánico tiene un margen de utilidad del 200% comparando el costo de producción vs. el precio venta.

Reducción de costos en insumos (F1)

“Por medio del sistema interno de compras de materia prima para producción y empaque, se logra la reducción de costos de producción, es decir, un sistema de economía de escala” –menciona Jesús Gallardo-, al ser obtenidos bajo la cooperativa son de mejor calidad y de menor precio, que sí se adquieren de manera individual, ya que se compran bajo estándares de búsqueda de proveedores que conserven las expectativas que se tienen sobre el material que se pide y con la calidad que se requiere, logrando reducir en un 7% el costo de los insumos.

Impacto de Proceso

Optimización de información de 24 a 4 días a bajos costos (C1)

El laboratorio funciona dentro de las instalaciones de INTEBAJ, optimizando la información en tiempo real, en comparación con la obtención con otros laboratorios; cuyos tiempos de espera llegaban a ser de 3 semanas, reduciéndose a 4 días, disminuyendo costos y nivel de incertidumbre. Mejorando los ingresos de los agricultores y manteniendo el cumplimiento de los estándares de exportación en producción primaria.

Cómo ejemplo se tiene el análisis de determinación para salmonella cuyo costo aproximado con un laboratorio externo acreditado es de \$ 540.00; mientras que realizar esta prueba en el laboratorio de INTEBAJ genera un costo de \$190.00, contando con un ahorro mayor al 60%.

Conocimiento de cualidades físico-químicas-biológicas del sistema para toma de decisiones acertadas (C2)

Las características físicas, químicas y biológicas del suelo y agua, deben ser conocidas por el productor, ya que el crecimiento, desarrollo y rendimiento de los cultivos se relacionan con el conocimiento de dichos factores y las decisiones que se tomen en torno a estas propiedades. En el laboratorio los resultados se obtienen en un periodo de 4 días, mientras que enviarlos a una compañía puede llegar a contar con los resultados hasta 3 semanas. El contar con el laboratorio reduce en un 200% el tiempo para tener los resultados, y de esta manera cada agricultor se entera de inmediato de las necesidades de su cultivo en el momento preciso, lo que permite asegurar la calidad del producto.

Impacto de Mercadotecnia

Producción garantizada con base a demanda (A1)

El seleccionar, en conjunto, los cultivos a realizar en la temporada,

determina que la demanda de los clientes sea satisfecha, de la misma manera, se piensa en torno a las posibilidades productivas de cada agrícola, haciendo parte, en cada proceso, a los socios, es decir, los vuelve parte del ciclo de participación activa.

Seguridad al 100% de recepción de su producción (B1)

Al garantizar una producción con base a la demanda de los clientes, se logra tener una seguridad en la recepción del cultivo, sin importar si se eleva el precio de venta, ya que el beneficio sería transferido directamente al agricultor, esto por el modelo de costo fijo del empaque.

Impacto de Organización

Fortalecimiento de conocimientos en cada agrícola para lograr la certificación (D1)

Como parte del cuidado y preservación de las diversas certificaciones que se tienen, se procura otorgar una capacitación oportuna y eficiente a cada uno de los trabajadores de las agrícolas, fortaleciendo los conocimientos que se requieren para lograr los reconocimientos, asesorando en esquemas como seguridad alimentaria, producción orgánica y responsabilidad social.

Accesibilidad a la información y transparencia en cuentas (E1)

El tener un sistema abierto de conocimiento de finanzas, genera una integración entre cada uno de los socios y la cooperativa.

Integridad y desarrollo de empresa socialmente responsable

A partir de estrategias integrales de crecimiento comunitario y empresarial se logra tener una comunicación abierta entre todos los integrantes de la cooperativa, de esta manera, el modelo de negocio consolidado tiene áreas específicas donde se delega, claramente, las labores necesarias para el desarrollo.

Participación activa de la comunidad INTEBAJ

El fortalecimiento de labores más allá de las productivas, genera un desarrollo integral en las capacidades de cada uno de los integrantes de la cooperativa. Diseñadas a partir de las necesidades identificadas por ellos mismos, creando una identidad dentro de la comunidad. Es así, como actualmente se tiene un centro de cómputo donde se desarrolla la preparación continua de los trabajadores y sus familias. Actividades complementarias, en términos culturales y de apoyo a la educación, como lo es una biblioteca con material para todas las edades



y de diversas temáticas, entre otras.

Este desarrollo de proyectos en beneficio de la comunidad se logra por estar certificados en Fair Trade Certified (FTC) y asegura:

- A los trabajadores un salario justo.
- Mejorar las condiciones de seguridad e higiene del lugar de trabajo.
- La igualdad de oportunidades para las mujeres.
- La protección de los derechos de los niños.
- La preservación el medio ambiente.

Está certificación permite una aportación de los consumidores, quienes al adquirir los productos de INTEBAJ pagan el precio del producto y una prima que se traslada a la organización para invertir en proyectos de desarrollo económico, social y ambiental. La cantidad que se recibe por caja es fija de acuerdo a los estándares del tabulador de FAIR TRADE USA, por unidad vendida, y sale del bolsillo de quien adquiere los productos. El monto recaudado se destina a la AC denominada Generando Crecimiento en Equipo (2015), integrada por trabajadores de las agrícolas principalmente.

Cada año se realiza una auditoria por parte de FTC, a través de entrevistas a los trabajadores, para verificar la aplicación adecuada del dinero, corroborando que todo sea transparente. Durante 2015 se logró, como primer proyecto, la construcción de un centro de cómputo en beneficio de los trabajadores y sus familias, todo a través del programa FAIR TRADE.

Sentido de pertenencia

Genera un crecimiento en conjunto a partir de un sentido de pertenencia y confianza con el manejo de la información libre.

Una de las principales políticas es la transparencia en todos los sentidos, en las buenas y en las malas. Si existe pérdida inmediatamente se le avisa al productor, es decir, la información es oportuna para que la toma de decisiones sea acertada, en beneficio de la sostenibilidad y sustentabilidad de la cadena.

Lecciones aprendidas

Jesús Gallardo, uno de los administrativos comenta que “Primero hay que vender la leche y después comprar las vacas” esta premisa ha llevado a integrar esta red de producción, certificación, empaque, comercialización y que todos sus procesos los lleve a tener éxito.

El siguiente esquema muestra cómo estos años han sido de crecimiento y también nos definen un largo trayecto para el futuro, dando paso a seguir avanzando, tomando en cuenta los aprendizajes y fortalecimiento del negocio en comunidad.



Uno de los siguientes escalones para continuar con el fortalecimiento de las agrícolas es buscar que todos los socios en el mediano plazo sumen parte de sus producciones a los programas de comercio justo.

Podemos concluir que INTEBAJ es exitosa y se consolida gracias a que es una empresa empática con los socios, con los trabajadores de la empaadora, con los trabajadores de las agrícolas, con sus clientes (compradores) y con sus proveedores y que la transparencia y el trabajo en equipo es una de las virtudes de la empresa.

Fuentes consultadas

Bibliografía

- PrimusGFS. (2016). Regulaciones Generales PrimusGFS. Documento electrónico disponible en: www.primusgfs.com/PDFs/PrimusGFS_Regulaciones_Generales_v2_1_03052014_Esp.pdf
- SAGARPA. (2016). México calidad suprema, ¿quiénes somos?. Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación

(SAGARPA), México. Documento electrónico disponible en: <http://www.mexicocalidadsuprema.org/quines-somos>

Fair Trade USA. (2017). What is fair trade?. Fair Trade USA, every purchase matters. Documento electrónico disponible en: <http://fairtradeusa.org/what-is-fair-trade>

CCOF. (2013). Who is CCOF?. California Certified Organic Farmers (CCOF). Documento electrónico disponible en: <https://www.ccof.org/ccof>

Entrevistas

Diego Armando Sierra. Área Administrativa. INTEBAJ SAPI de CV.

José Alberto Leal González. Área Administrativa. INTEBAJ SAPI de CV.

Jesús Gallardo Sánchez. Área Administrativa. INTEBAJ SAPI de CV.

Señora González García. Socio Fundador INTEBAJ SAPI de CV.

J Negrete. Socio fundador INTEBAJ SAPI de CV.

Roque Martínez. Socio fundador INTEBAJ SAPI de CV.

Beatriz Valdez. Área Administrativa. INTEBAJ SAPI de CV.

Julio Adrián Aguilar. Supervisor de Empaque. INTEBAJ SAPI de CV.

Alfredo Vaca. Área Administrativa - Compras. INTEBAJ SAPI de CV.

Gabriela Berenice Cabrera. Certificaciones. INTEBAJ SAPI de CV.