

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA AMHPAC

Para el siguiente periodo, se puede afirmar que el plan estratégico que hoy se propone, es fruto de las bases que fueron establecidas durante el 2007-2010. Será un periodo trascendental en la historia de nuestro gremio, ya que será el periodo de cosechar lo sembrado, fortalecer las acciones realizadas, concretar gestiones y seguir en el camino correcto a la evolución de nuestra industria.

El plan estratégico 2010-2013, marca el inicio de una nueva década, donde se trabaja para que esta sea la “Nueva era de los empresarios de la agricultura protegida”.

### **Nueva visión**

Ser la organización que represente a los empresarios de la agricultura protegida mexicana, con el propósito de defender sus intereses de forma organizada y proporcionar los servicios y gestiones que los ayuden a encontrar la competitividad, rentabilidad, sustentabilidad y productividad de sus empresas.

### **Objetivos:**

- 1) Ser el organismo cúpula de la agricultura protegida mexicana, modelo de excelencia y competitividad a nivel nacional e internacional, construyendo una estructura operativa de la asociación basado en la profesionalización y fomento a la eficiencia.
- 2) Crecer en cuanto al número y calidad de socios y asociados, que aporten beneficios al concepto de unión.
- 3) Promover el desarrollo empresarial de la membresía.
- 4) Fomentar la riqueza y distribuirla equitativamente, haciendo un uso adecuado de los recursos, mantenido el equilibrio, para así ser una industria sustentable.
- 5) Representar a la industria en negociaciones y gestiones ante autoridades federales, estatales e internacionales para defender sus intereses.
- 6) Promover la organización y unión empresarial para fomentar la productividad y competitividad, mediante la incorporación de modelos de “clusters”, cooperativas, integradoras, entre otras.
- 7) Buscar el desarrollo tecnológico que permita la implementación de tecnologías validadas y adecuadas para las condiciones de nuestras regiones productivas del país y así poder cumplir los requerimientos de mercado a los que atendemos.
- 8) Fomentar el desarrollo humano y profesionalización dentro de nuestra industria, para el desarrollo de empleos de calidad.
- 9) Construir y fomentar la confianza de nuestros socios comerciales, mediante el fortalecimiento del Blindaje Agroalimentario.
- 10) Fortalecer los canales de comunicación internos y externos de esta industria, mediante la implementación de estrategias.

## EJES RECTORES

### 1) OPERACIÓN y ADMINISTRACIÓN

La estructura operativa ha sido parte sustancial de los logros en los tres últimos años, los grandes proyectos requieren de un equipo sólido y bien integrado capaz de resolver problemas, tomar iniciativas y sobre todo ejecutar cabalmente lo que el gremio ha plasmado en un plan estratégico de trabajo.

En cuanto a la estructura operativa de la AMHPAC, se puede decir que está lo suficientemente habilitada para el trabajo de continuidad, estos tres años serán dedicados a construir y elevar el nivel profesional, de especialización, ganar eficiencias en la operación y función del equipo central de trabajo.

Durante el siguiente periodo de trabajo se buscará generar eficiencias y seguir trabajando con resultados palpables. Cabe destacar que esta organización se basa en una política de “Eficiencia Financiera” y que su crecimiento va de acuerdo a las necesidades del gremio.

Por tal motivo y sin perder la perspectiva de la situación económica del país, la oficina central de la AMHPAC, buscará mantener costos de operación presupuestados sin incrementos en los próximos tres años, por tal motivo y con el propósito de siempre contar con los recursos requeridos para la operación de esta organización, se estará trabajando en alcanzar las siguientes metas:

- 1) Consolidar, fortalecer y profesionalizar la estructura operativa de la AMHPAC.
  - a. Promover el desarrollo de capacidades humanas
  - b. Desarrollo de tres manuales operativos
- 2) Promover eficiencias en la administración y finanzas de la organización.
  - a. Desarrollo de presupuestos mensuales para promover el 10% de ahorros mínimos con referencia al 2009
- 3) Eficiencia y control en información contable.
  - a. Mantener al día la contabilidad
  - b. Buscar puntualidad y eficiencia en el pago de obligaciones

Por otro lado, es preciso visualizar que para poder ganar eficiencias y mejorar la calidad, efectividad y puntualidad de los servicios, se requiere un crecimiento, extender el área de cobertura y situarse en lugares estratégicos donde se gane efectividad.

Actualmente tras la gestión con Política Sectorial y ASERCA se ha planteado un crecimiento estratégico de dos nuevas extensiones para servicio de este gremio, mismo que deberá hacerse con una visión y estrategia de operación con enfoque empresarial, generando servicios que permitan la autonomía financiera de dichas extensiones, siendo estas:

- 1) La oficina de representación pública y comercial en la ciudad de México.- Su función estará básicamente enfocado a las gestiones y relaciones públicas con dependencias de Gobierno Federal, así como con patrocinadores y asociados que pudieran estar en la capital de país.

**Los objetivos son:**

- Servicio al socio con gestiones requeridas en el Distrito Federal
- Actualización de programas y apoyos que pudieran ser de interés para el socio
- Promover proyectos, iniciativas y atender puntualmente la agenda de la AMHPAC
- Servir de enlace con organizaciones, instituciones, empresas, asociados y patrocinadores cuya sede esté en la capital del país

- 2) La oficina de representación y promoción comercial en Nogales, Arizona y Texas.- Se persigue establecer una oficina que trabaje en vigilar los intereses de los socios de la AMHPAC.

**Los objetivos de estos centros son:**

- a. Establecer modelos de supervisión que revisen los criterios de calidad de los productos que arriban a las distribuidoras que hoy representan a la membresía en los mercados destinos.
- b. Crear un mecanismo de compras por volumen de materiales que puedan generar descuentos y ahorros para el socio.
- c. Fundar una torre de control que apoye a los productores con aspectos de logística, coordinando transportación, supervisando trámites aduanales y situaciones de apoyo en las importaciones de carga.
- d. Buscar el establecimiento de nuevos canales de comercialización que puedan generar oportunidades rentables para colocar la producción de nuestros socios.

***- Durante los siguientes tres años se deberán instalar estas dos oficinas.***

## **2.- ORGANIZACIÓN**

La AMHPAC se ha planteado como estrategia de este eje rector el promover la organización empresarial entre los socios.

Promoción de la organización para el desarrollo empresarial y comercial: se refiere a buscar las oportunidades y establecer las escalas que permitan la integración de socios y asociados en modelos legalmente constituidos que alcance un efectivo desarrollo empresarial y consecuentemente ingresar a los mercados correctos, a su escala de producción y operación, así como la búsqueda de objetivos

comunes y ganancia de eficiencias con el propósito de alcanzar la productividad de estos núcleos de empresas de forma conjunta.

La AMHPAC genera servicios para apoyar el establecimiento de los siguientes modelos de trabajo entre su membresía:

- a) Fomentar núcleos de producción, comercialización para mercados locales y regionales (cluster).- Sabemos que el ordenamiento comercial es un tema de interés para este gremio. Parte de este gremio es la identificación de nichos de mercados, distribuir la oferta equitativamente durante los 12 meses del año y fortalecer el valor de los mercados locales.
- b) Fomento a los “Joint ventures” (alianzas comerciales).- Utilizar a la AMHPAC y sus oficinas de representación comercial para buscar y establecer alianzas estratégicas donde diferentes regiones puedan complementar la demanda de un mercado específico durante ciclos completos. Pudiendo situarse estas oportunidades dentro y fuera del país.
- c) Asesoría: servirá para identificar modelos de trabajo mediante la gestión de organizaciones empresariales como pudieran ser:
  - Cooperativas
  - Integradoras
  - Comercializadoras
  - Y/o Centros de Distribución
- d) Capacitación: Proporcionar la capacitación requerida para desarrollar el capital humano solicitado para la integración y organización de estas empresas.

### **3.- MEMBRESÍA**

En este rubro la AMHPAC dedicará su estrategia operativa y su gestión a tres conceptos básicos.

#### **1) Crecimiento ordenado**

A.- SOCIO. Hoy cerramos el primer ciclo de la vida de nuestra organización cúpula, que terminó su primer periodo de vida con una integración cercana a los 200 socios, lo que significó un crecimiento de alrededor de 150 membresías a partir de su nacimiento.

No debemos bajar la guardia, por lo que el ritmo de crecimiento debe ser constante, pero al mismo tiempo ordenado y sumando empresarios que comulguen con las ideologías de la AMHPAC. Por tal motivo nos plasmaremos la meta de un crecimiento de 50 membresías nuevas por año para continuar con el mismo ritmo y sumar una cifra superior a los 150 socios más durante los siguientes 3 años y alcanzando un total de 350 socios para finales del segundo periodo mediante las siguientes acciones:

- 1)** Ejecutar estrategias para convencer a los productores de cultivo protegido y empresas dentro de la cadena productiva que aun no están afiliados, buscar un acercamiento positivo con el fin de crear en ellos la necesidad de formar parte de la AMHPAC, para así alcanzar nuestra meta.
- 2)** Lograr un expediente preciso y actualizado de cada uno de los socios.

- 3) Obtener la más alta calificación de satisfacción en los servicios que el socio recibe de esta asociación

B.- ASOCIADO.- Cabe señalar que en diciembre 2008 se instaló la figura de asociado bajo acuerdo de Consejo Directivo. Esta figura permite una participación más plural y de los múltiples eslabones de nuestra industria. Puede formar parte de la asociación con todos los derechos y obligaciones del socio excluyendo el derecho de voto y de participación en el Consejo Directivo. En el pasado periodo se lograron afiliar más de 30 empresas a este concepto, es vital contar con el apoyo y participación de más integrantes de la industria, por lo que se establecerá como meta un crecimiento de 15 empresas por año, buscando terminar el periodo con una afiliación mínima de 45 nuevas membresías.

## 2) Validación de nuevos socios

Dado que las situaciones que hoy aquejan a nuestro país, como los conflictos internos de inseguridad y los externos de ordenamiento y requerimientos de los socios comerciales, siendo estos temas de impacto a la industria, tenemos que fortalecer nuestras políticas de afiliación mediante las siguientes actividades.

Políticas de referencias.- Mediante procedimientos que permitan acreditar y validar a los aspirantes para afiliarse, su giro, actividad y localidad.

Fortalecer la estrategia de credencialización.- Sumado al esfuerzo de profesionalizar nuestra organización, se ha implementado un sistema de credenciales, esta credencial no solamente lo identifica como socio, sino que a su vez, permite administrar con eficiencia la cuenta de cada uno de los socios, esta credencialización puede evolucionar al modelo de "Matrícula del Exportador", modelo que busca distinguir y ordenar a los exportadores productivos.

Establecimiento del Blindaje Agroalimentario entre la membresía.- Se ha trabajado en que los conceptos de seguridad, inocuidad y calidad se manejen bajo un estándar nacional. Hoy más que nunca nuestro gremio deberá seguir con esa visión. La meta final es establecer y lograr que el 100% de la membresía esté inscrito al programa de Blindaje Agroalimentario para finales del segundo periodo, mediante la implementación y cumplimiento de los estándares universales que la industria ha definido.

Para ello, nuestra organización tendrá que trabajar en poder proveer de la capacitación y seguir con las gestiones que generen apoyos para certificación y su implementación.

## 3) Servicio al socio

Para poder continuar con nuestro ritmo de crecimiento, es necesario enfatizar en los servicios. En este periodo se buscará cerrar más acuerdos con empresas de distintos ramos, para brindar mayores beneficios a la membresía, tales como:

Inteligencia Comercial.- Este es un concepto que se pretende fortalecer ampliamente, no solamente se continuarán realizando gestiones para lograr la ejecución de un censo nacional que permita la medición

de nuestra industria y contabilizar la capacidad instalada, sino que se definirán los niveles de tecnología, cultivos y ventanas de producción así como la actualización anual de todos estos datos.

Asesoría.- Contamos con una cartera de prestadores de servicios y asesores externos con los que hemos hecho acuerdos para que ellos a su vez apoyen a los socios. Se identificarán servicios y programas que favorezcan al establecimiento de servicios de asesoría.

Representación y gestión en la capital de país

Líneas de acción:

- Fortalecer el vínculo con nuestra membresía a través de la comunicación veraz, eficaz y oportuna que le interesa a cada uno de ellos. Crear una ficha con el perfil de cada socio a fin de determinar sus preferencias en cuanto a información y servicios.
- Buscar convenios eficientes para que obtengan benéficos reales en servicios generalmente utilizados.
- Establecer como requisito de afiliación documentación completa y el llenado de un formato que permita la obtención de la información básica pero bien detallada del afiliado.
- Documentar el procedimiento de afiliación paso por paso y que el último sea la generación de un número de identificación, apoyados por el departamento de inteligencia de manera que la información pueda ser útil. Establecer formatos de actualización que deberán ser llenados al inicio de cada ciclo, dependiendo de su ventana de producción.
- Establecer un sistema de evaluación de grado de satisfacción de la membresía en torno a los servicios y funciones de la AMHPAC.

#### **4.- COMUNICACIÓN**

El Plan de Comunicación, Difusión y Retroalimentación se reconoce como una de las funciones claves que la AMHPAC deberá ejercer para promover el desarrollo del gremio mediante la difusión de información de manera veraz, oportuna y puntual.

La comunicación es de gran valor para nuestra membresía, además utiliza estrategias que acortan distancias y permite mantener los vínculos atados, por lo que este plan es esencial para cumplir las expectativas del socio en cuanto a los servicios que estos reciben de la asociación.

Actualmente, la Dirección de Comunicación ha estado trabajando en brindarle información a través de diferentes medios que van desde:

- El sitio web
- Comunicados oficiales
- Mercados terminales
- Boletines mensuales
- Comunicados extraordinarios.

La comunicación es una de las principales claves en nuestro gremio, pero buscamos hacer esto de manera eficiente y oportuna.

#### Metas:

Es propósito del actual Consejo Directivo, desarrollar nuevas estrategias para poder llevar a cabo estas funciones de manera más objetiva, efectiva y eficiente.

- 1) Reingeniería de la estrategia global de comunicación.- Misma que buscará principalmente la retroalimentación del socio mientras se le mantiene mejor informado de las actividades, trabajos y gestiones de la AMHPAC.
- 2) Información de interés.- Se establecerá mediante el uso de la tecnología métodos de mayor eficiencia, compatibilidad y disponibilidad para llevar al socio, información de la industria comercial, noticieros, boletines y acontecimiento de relevancia.
- 3) Información técnica.- Se promoverá hacer una mejor difusión de los productos y servicios de nuestros asociados y así se pueda generar un buen conocimiento de las soluciones que se encuentran dentro de la misma membresía, así como adelantos tecnológicos y reportajes que pueda ser de valor técnico para las operaciones de nuestros socios.

#### Líneas de Acción:

**Membresía:** Mantener cautivos a nuestros socios activos y promover la afiliación a nuestros prospectos para así lograr cerrar el primer año con 250 socios.

**Dar un mejor servicio al socio, asociado y patrocinador:** Llegar a los socios y a los demás involucrados en la cadena productiva a través de la información.

- Redactar y difundir boletines, comunicados, invitaciones con temas técnicos, comerciales y de interés general para el sector agrícola, haciendo énfasis a la especialidad de nuestros socios (agricultura protegida), que le ayuden a tomar decisiones.
- Dar a conocer datos exactos de superficies, producción, cruces, inventarios, clima y anunciar nuevas tecnologías.
- Calendarizar eventos en [www.amhpac.org](http://www.amhpac.org) a fin de que el socio se organice y pueda asistir.
- Orientar al socio para la obtención de apoyos financieros.
- Conectar a los socios con los principales eslabones de la industria a través de nuestros contactos (asociados y patrocinadores.)

**Promoción a la asociación:** Mantener la imagen de la AMHPAC como el principal organismo que atiende a los productores nacionales, haciendo eco en los medios de comunicación.

PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013

- Desarrollar actividades tales como congresos, exposiciones y capacitaciones de expertos reconocidos internacionalmente.
- Asimismo, se diseñarán campañas de promoción de productos y eventos en los que aparezca la AMHPAC como impulsor de la causa.
- *Presencia en medios.*- Directorio de medios: perfeccionar el listado de contactos en Prensa escrita y electrónica, que abarque las 32 entidades de la República Mexicana y estrechar lazos de colaboración con ellos.
- Enviar artículos de interés para la industria dignos de ser publicables en los principales medios especializados. La meta es aparecer en 20 medios.
- Ruedas de prensa: realizar 4 en todo el año para aumentar nuestra presencia en los medios, generando noticias.
- Aumentar lista de contactos y fuentes de información a 25 para convertirnos en un excelente difusor de noticias.
- Concluir el listado de gerentes de comunicación de los organismos hermanos, como CAADES, CNA, PMA, FPAA, United Fresh, entre otros.
- *Desarrollar un plan de medios que nos permita publicitarnos durante todo el año en los principales medios impresos y electrónicos.*

**Retroalimentación:** evaluar a nivel membresía, los mecanismos de comunicación y difusión propios de la asociación. Medir y detectar eficiencia e identificar necesidades del gremio. Desarrollar un mecanismo que nos permita conocer la opinión de nuestros socios referente al trabajo que venimos realizando.

- Levantamiento de encuesta electrónica. - De esa forma conoceremos las posibles fallas o mejoras para modificar nuestra forma de informar.

**[www.amhpac.org](http://www.amhpac.org):** Perfeccionar la imagen y funcionamiento del principal medio de comunicación con nuestra membresía.

- Alimentar el banco de imágenes que nos servirán para vestir la página electrónica.
- Fortalecer el espacio en inglés dentro de la página web.
- Hacer cambio de diseño a la página principal, y así se vea más amigable.
- Agregar a 40 nuevos anunciantes a nuestro Directorio Online.
- Aumentar el número de visitas al sitio

**Diseñar una campaña de comunicación efectiva que destaque el liderazgo de esta organización:**

- Monitorear la opinión de la membresía con respecto a la imagen de la AMHPAC a fin de conocer cuáles son los puntos débiles y poder atacarlos.
- Con patrocinadores y asociados, evaluar el apoyo que ellos pueden darnos en la campaña.
- Encontrar el apoyo de los medios especializados para que nos ayuden a promover a la AMHPAC por medio de información veraz y oportuna.

PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013

- Utilizar los resultados de las encuestas que se aplicarán para conocer el funcionamiento de información y retroalimentación para destacar cual es trabajo de la mesa directiva.

**Medios de información:** Promocionar el evento anual más importante de la AMHPAC (Congreso Técnico Empresarial) en los principales medios de comunicación.

- Ruedas de prensa: Convocar a medios a la rueda de prensa para que informen del evento.
- Boletines y comunicados especiales. Enviar puntualmente información a los medios.
- Entrevistas: Realizar una calendarización de entrevistas con medios electrónicos para promocionar el evento, así como también, grabar 12 entrevistas audiovisuales.
- Hacer intercambios con medios especializados para que cubran el evento. Aparecer en 9 medios.

**Organismo hermanos, gubernamentales estatales y nacionales:** Apoyarnos en PMA, CAADES, FPA, Fundación Produce, CNA, AMCI, entre otros.

- Enviar información acerca del evento a organismos hermanos para su pronta distribución y reenvío.
- Hacer convenios para ayudarnos mutuamente con el manejo de la información.

Tener presencia en las expos más importantes de México y a nivel internacional promocionando el evento.

- **Febrero:** Expo Agro Sinaloa.- Manejar un preliminar del Congreso ya que ahí se agrupa parte de nuestros prospectos.
- **Marzo:** Expo ANTAD y Agro baja.- Llevar poster alusivo al evento.
- **Abril:** United Fresh.- Incluir trípticos bilingües alusivos al congreso en el material que manejemos en esos viajes e invitar a la gente.
- **Julio:** Congreso del Tomate, Chiles y Pimientos.- Visitar a prospectos de patrocinadores y asociados motivándolos a que participen en el evento más importante el cual reunirá a sus clientes potenciales.

**Ejecutar Plan Estratégico de Comunicación y Promoción del Sector Hortofrutícola Mexicano en el Mercado Norteamericano 2010**

Abrir un canal de comunicación en el gremio de la horticultura protegida mexicana con los principales tomadores de decisiones en la cadena de comercialización y distribución en Estados Unidos y Canadá; con los siguientes propósitos:

- 1) Informar sobre los atributos de las hortalizas al tomador de decisiones, compradores y gente responsable de poner el producto mexicano en el anaquel.
- 2) Comunicar sobre la industria de agricultura protegida organizada y sus acciones conjuntas con las autoridades federales mexicanas, para llevar a los mercados una gran variedad de productos de calidad, mediante estándares de inocuidad, seguridad y cómo éstos fortalecen sus negocios,

- 3) Difundir el concepto de “blindaje” o estrategia de aseguramiento comercial para crear una mayor confianza a quienes deciden qué productos poner en los anaqueles de las tiendas en Norteamérica.

### **Crear imagen de campaña del Congreso Técnico Empresarial:**

#### Material promocional

- Diseñar la imagen del congreso que supere las expectativas y en donde se destaque la importancia de la unión, sobre todo entre organismos hermanos y destacar la productividad y calidad en México.
- Realizar una calendarización de envíos de publicidad.
- Apoyarnos de los patrocinadores para que sean ellos nuestros principales promotores del congreso, realizando convenios para que lleven cierta cantidad de invitados a cambio de venta de entradas al evento.
- Realizar un análisis de las cosas que nos funcionaron y las que no, para depurar y lograr una mayor participación de los socios.

## **5.- DEPARTAMENTO TÉCNICO**

El aspecto técnico ha sido en gran medida el mejor promotor de la productividad que tanto se busca en nuestro gremio, a través de las actividades que hoy se desarrollan bajo este eje, se han alcanzado grandes avances en el fortalecimiento de la industria.

#### Metas:

- Promover la ejecución de 45 eventos de capacitación por año durante el periodo 2010-2013, beneficiando a 600 participantes.
  - Realizar 3 cursos de capacitación técnica
  - Llevar a cabo los módulos de Administración Fase 2da., en 8 sedes diferentes.
  - Elaborar el calendario anual de capacitaciones AMHPAC conjuntamente con el apoyo de asociados y patrocinadores
- Promover la realización de 3 misiones comerciales internacionales, tres nacionales y una misión tecnológica.
- Implementar el esquema de certificación de la competencia laboral.
- Implementar las Unidades de Promoción de Crédito.
- Promover una reingeniería del programa del Blindaje, para que el 100% de la membresía pueda acceder a él.
- Seguir apoyando con el servicio de administración para mantener el “Acuerdo de Suspensión de la Demanda del Tomate Mexicano en Estados Unidos” para los socios
- Poner en operación los servicios de la “INTEGRADORA AMHPAC”

#### **Líneas de acción:**

Mediante la consolidación de la membresía a través de políticas conciliadoras, nos convertimos en una organización de servicio a sus socios, cuyos productos se ven reflejados en las necesidades del sector.

#### PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013

- Asesoría
- Misiones Tecnológicas y Comerciales
- Inteligencia Comercial
- Capacitación

#### Capacitación.-

Este ha sido uno de los servicios de mayor trascendencia para la membresía, se cuenta con una gran virtud, además de contar con despachos, contactos de personal técnico, operativo y administrativo, como capacitadores e instructores, se cuenta con la virtud de involucrar a las empresas que integran a los asociados y patrocinadores para formar parte de esta estrategia, que con su personal técnico, investigadores y extensionistas se podrán sumar a esta estrategia.

Durante el periodo 2010- 2012 el Departamento Técnico instalará de manera formal su programa de capacitación, mismo que ha integrado con apoyo de los patrocinadores, instituciones de educación y desarrollo técnico, así como también de dependencias gubernamentales.

#### Blindaje Agroalimentario de la Horticultura Protegida Nacional.-

Se debe establecer y fortalecer el programa de Blindaje Agroalimentario que promueve AMHPAC, como un acuerdo común de la industria a nivel nacional, sobre los estándares que deberán regir a cada uno de sus integrantes, buscando establecer las bases de colaboración y abriendo un abanico de oportunidades en materia de capacitación, consultoría y asesoría para el desarrollo y establecimiento de los parámetros que deberán regir la industria en materia de inocuidad, seguridad, calidad, responsabilidad social, ambiental y rastreabilidad.

Por lo anterior, para restablecer la buena imagen de nuestra industria y como consecuencia, lograremos la confianza de nuestros clientes y consumidores, principalmente en el extranjero. Por lo que se promueve:

- Restablecer la buena imagen de nuestra industria y por consecuencia obtener la confianza de nuestros clientes y consumidores.
- Acordar y establecer los parámetros mínimos que nuestra industria deberá seguir para establecer un estándar.
- Promover el orden y la eficiencia para la industria.

#### Objetivos:

Brindar servicios de capacitación y asistencia técnica a los productores afiliados a la AMHPAC y que se han adherido al programa de blindaje de la asociación, elevando su competitividad, mejorando la imagen de sus productos en el mercado y protegiendo sus inversiones mediante estrategias de

reconocimiento global, con la participación de todos los actores de la cadena de valor en el sector de la horticultura protegida.

- Mejorar los niveles de confianza de los clientes actuales y potenciales.
- Promover el ingreso de los productos certificados a nuevos mercados.
- Mejorar las condiciones de operación en las instalaciones que manejan alimentos.
- Preparar a la empresa para que un organismo de certificación nacional o internacional lo certifique.
- Impulsar la competitividad de las empresas participantes en el proyecto, ante los riesgos comerciales y las barreras no arancelarias presentes en el mercado nacional e internacional.

Metas:

1. Capacitación a 50 empresas afiliadas a la AMHPAC en Sistemas Integrales de Gestión de Calidad e Inocuidad, en esta Etapa I (2010-2011).
2. Desarrollo de una mecánica de cooperación entre los sistemas impulsados por el Gobierno Federal (MCS) y los que el mercado nacional e internacional está demandando.
3. Implementación y certificación, en una primera etapa de un sistema de gestión integrado de calidad e inocuidad.

#### **Desarrollo tecnológico y humano.-**

Dado el potencial que tiene la horticultura protegida para la consolidación e integración productiva nacional, se busca establecer las gestiones que permitan la operación de Centros de Desarrollo Tecnológico y Humano de Servicios Integrales para atención de la Horticultura Protegida.

Se buscará apoyar al fortalecimiento de empresas y/o instituciones dedicadas a la capacitación y desarrollo tecnológico con orientación a la agricultura protegida en México para organizar, desarrollar, capacitar y actualizar personal directivo, técnico y administrativo en temas esenciales.

Este método de capacitación y desarrollo tecnológico, pretende realizarse buscando el aprovechamiento de infraestructura existente, así como la experiencia en la operación de dichos centros, misma que esté operando bajo un esquema de producción, cosecha, distribución y comercialización reales, para distanciarse de la práctica de construir y desarrollar infraestructura que en un futuro pueda ser obsoleta y convertirse en un “Elefante Blanco”.

El objetivo:

Gestión con dependencias federales y estatales, instituciones de investigación y educación técnica superior para la integración y/o operación de centros de desarrollo tecnológico en las regiones Norte, Centro y Sur del país.

Mismas que buscarán:

- a) Validación de tecnologías para aplicarse en las regiones productoras del país.
- b) Profesionalizar a técnicos y profesionistas que trabajan en estas empresas.

**Líneas de acción:**

- Desarrollar y equipar empresas y/o instituciones dedicadas al desarrollo humano y tecnológico, para poder impartir capacitación y certificar competencias laborales en actividades específicas de instalación, producción, cosecha, post cosecha, operación, administración y comercialización, dentro de la horticultura protegida, a través de centros de servicios integrales.
- Desarrollar convenios con empresas agrícolas operantes dedicadas a la producción y comercialización, donde se puedan extender modelos para desarrollo humano y tecnológico sobre escenarios reales de producción, por medio de centros anfitrión que puedan fortalecer los trabajos y proyectos de los CEDETECH en otras regiones, como extensiones de los mismos, y así desarrollar capacidades humanas dentro de un ámbito y medio práctico, bajo condiciones de un negocio real.
- Promover el desarrollo tecnológico y validación de tecnologías y técnicas para las zonas del Occidente, Centro, Noroeste, y Sureste, en condiciones reales de producción, cosecha, postcosecha y comercialización.
- Promover la vinculación de los actores de la industria de la horticultura protegida.

**Productos requeridos a desarrollar.-**

**A) Capacitación integral:** Programas de capacitación modular que conste de por lo menos 8 horas cada uno, sobre temas orientados a promover la operación eficiente de las empresas, para empresas dedicadas a la producción de hortalizas bajo tecnologías de protección, sus dueños, personal técnico, administrativo y mano de obra calificada, con temas tales como:

- Planeación estratégica
- Negociación efectiva
- Comunicación y acción
- Recursos humanos y su desarrollo
- Administración y operación
- Compras especializadas
- Contabilidad
- Innovación de productos y empresas
- Plan de operaciones productivas
- Regulaciones y requisitos oficiales
- Actualización fiscal

PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013

- Capacitación integral para la validación de técnicos de campo.- Módulos de capacitación con diversas áreas de competencia para actualizar, evaluar y en su caso certificar al técnico de campo.
  - Capacitación integral para actualizar, evaluar y en su caso certificar al jefe de empaque. Módulos de capacitación con diversas áreas de competencia que debe cumplir el personal responsable de la post cosecha y cadena de frío.
  - Capacitación integral para actualizar, evaluar y en su caso certificar al personal responsable de inocuidad, seguridad y calidad. Módulos de capacitación con diversas áreas de competencia para actualizar temas de inocuidad, seguridad y calidad.
  - Capacitación integral de administración de empresas agrícolas. Módulos para el diseño de planeación estratégica y administración básica de las empresas hortícolas
- B) Capacitación en Sistema Integral de Gestión de Inocuidad y Calidad SQF.-** Este lineamiento estratégico pretende la formación de recursos humanos especializados dentro de las empresas, evitando la necesaria dependencia de consultores externos y mejorando la calidad y conocimiento de los responsables de la implementación y mantenimiento de los programas de inocuidad y calidad de alimentos en las unidades de producción y empaque / procesado basado en los objetivos.
- Proporcionar capacitación y consultoría a los socios de AMHPAC que participan del Programa de Blindaje Agroalimentario de la AMHPAC, para la implementación de un Sistema Integral de Gestión de Inocuidad y Calidad que les permita orientar sus procesos productivos a normas y estándares nacionales e internacionales.
  - Brindar servicios de capacitación y asistencia técnica a los productores afiliados a la AMHPAC y que se han adherido al programa de blindaje de la asociación, elevando su competitividad, mejorando la imagen de sus productos en el mercado y protegiendo sus inversiones mediante estrategias de reconocimiento global, con la participación de todos los actores de la red de valor en el sector de la horticultura protegida.
    - 1.- Mejorar los niveles de confianza de los clientes actuales y potenciales.
    - 2.- Promover el ingreso de los productos certificados a nuevos mercados.
    - 3.- Mejorar las condiciones de operación en las instalaciones que manejan alimentos.
    - 4.- Preparar a la empresa para que un organismo de certificación nacional o internacional lo certifique.
    - 5.- Impulsar la competitividad de las empresas participantes en el proyecto, ante los riesgos comerciales y las barreras no arancelarias presentes en el mercado nacional e internacional.
- C) Capacitación y certificación en competencias laborales.-**

Promover y diseñar Normas de Competencia Laboral, en aspectos de:

1) *Abastecimiento*

1.1 Abastecimiento de insumos

2) *Desarrollo tecnológico*

2.1 Diseño y manejo ambiental de invernaderos

2.2 Producción de plántula

- 2.3 Nutrición y fertiriego
- 2.4 Control de plagas y enfermedades
- 2.5 Producción orgánica
- 2.6 Labores de cultivo
- 2.7 Cosecha
- 2.8 Manejo postcosecha

### 3) *Administración de Recursos Humanos*

#### 4) *Infraestructura empresarial*

- 4.1 Planeación estratégica
- 4.2 Contabilidad y finanzas
- 4.3 Técnicas de comercialización
- 4.4 Legislación y normatividad relacionada con la horticultura protegida
- 4.5 Seguridad e inocuidad

Estas normas servirán de referencia para la certificación de personal. El personal que quiera certificarse será evaluado conforme a la norma correspondiente y en su caso, capacitado para que cumpla con la misma y así obtener el certificado.

El conocimiento, habilidades y actitud del personal en la industria es lo que determina en gran medida la productividad y competitividad de las empresas, por ello en esta propuesta para el ordenamiento estructural de la horticultura protegida se pone especial énfasis en la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral como instrumento fundamental para capacitar y evaluar a personal de la industria, agrupadas en 4 elementos que inciden en el desempeño de las empresas, tal como sigue:

- **Talleres teórico prácticos.** Eventos teórico prácticos con un mínimo de 6 horas, los cuales buscan generar aprendizaje sobre técnicas muy específicas, que complementan el trabajo del técnico.
- **Cursos especializados.** impartición de cursos sobre temas muy específicos y actuales con contenido muy especializado que podría ser impartido por consultores externos.
- **Proyectos de desarrollo tecnológico para la innovación y validación de tecnologías y prácticas.** Es la misión de utilizar estos centros para el desarrollo de innovaciones tecnológicas, validar tecnologías existentes o adaptaciones, así como prácticas implementadas en campo. Estos deberán ser proyectos de investigación y validación formales, con acciones como:
  - a. Desarrollo de parámetros de calidad para la implementación de manuales universales de calidad.
  - b. Validación de modelos para enriquecer sistemas de producción y que generan los siguientes beneficios:

- 1.- Aplicación comercial
- 2.- Desarrollo de publicaciones tales como manuales o reportajes técnicos
- 3.- Generación de talleres para difundir su aplicación.

## **6.- PLAN DE PATROCINIOS.-**

El modelo de patrocinador ha evolucionado, la AMHPAC aunque si bien es una Asociación Civil sin fines de lucro, día a día se tendrá que comportar como cualquier otra empresa o corporación, en virtud de que tendrá que generar resultados hacia su asociación, siendo este, el principio en que se basan las nuevas negociaciones con patrocinadores, buscando el beneficio de forma bilateral.

Si bien, el patrocinador apoya con recursos a la asociación, ésta le tendrá que retribuir con la promoción de ventas, mismas que se dará a través de los socios, beneficiándolos a ellos directamente con descuentos tanto por volumen o por compra de contado.

El modelo pretende evolucionar a través de la conformación de la Integradora.

Metas:

- Renovar al 100% el total de patrocinadores actuales
- Incrementar la base de patrocinadores en un 20%
- Incrementar la participación de patrocinadores en nuestros Congreso Técnico Empresarial
- Implementar el modelo de la integradora con patrocinadores

Líneas de acción:

Implementar un plan de trabajo anual para cada patrocinador.- Tener reuniones con cada uno de los patrocinadores para definir necesidades y presentar la propuesta de plan de trabajo específico, encuestas, publicaciones, etc.

Sumar 3 nuevos patrocinadores por año.- Acudir a las ferias nacionales e internacionales en la búsqueda de nuevos prospectos hasta conseguir su afiliación.

Actualizar el reglamento con el fin de crear modelos de trabajo a la medida del patrocinador.

Lograr que todas las conferencias del Congreso Técnico Empresarial sean patrocinadas, pero que no sean conferencias de tipo comercial. Mandar invitación a patrocinadores y prospectos de patrocinio a que participen donde se mencionen los beneficios y ventajas de patrocinar una conferencia.

PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013

Lograr posicionar las promociones y descuentos de nuestros patrocinadores con la membresía, así como solicitar nuevas fichas técnicas y descuentos para la los socios.

Publicar cada mes un boletín técnico.- Solicitar a todos los patrocinadores y asociados, información que pueda ser editada como boletín y publicar una cada mes.

Lograr que todos los patrocinadores entren al esquema de ventas por volumen con los socios AMHPAC.- Informar a los patrocinadores sobre este esquema y convencerlos de la importancia de su participación y los beneficios que ambos pueden obtener (patrocinador-socio)

## **7.- INTELIGENCIA COMERCIAL**

Siendo una industria cuyo éxito depende en la buena toma de decisiones, es indispensable contar con información veraz, oportuna y correcta.

La generación de inteligencia comercial no había sido un punto medular en la agenda de la política pública, sino hasta hoy donde existen componentes muy específicos para dicho fin.

El plan estará muy encaminado a buscar presupuestos para fortalecer la generación de información y crear mecanismos que permitan generar mediciones.

### **Metas:**

1. Contar con un directorio único nacional de agricultores bajo el esquema de protección
2. Contar con un directorio de prospectos de asociados en el país
3. Directorio de organizaciones y dependencias gubernamentales
4. Apoyar los proyectos especiales que la AMHPAC logre con el Gobierno Federal
5. Generar servicios de elaboración de reportes para la membresía
6. Actualización del formato de afiliación

### **Líneas de acción:**

Actualizar información sobre el número de hectáreas y tecnología utilizada por estado; cultivos, ventanas de producción cuantificadas y datos generales de cada empresa a nivel nacional.

### **Otorgar esta información a los socios:**

- Brindar al departamento de comunicación la información relevante de los datos arrojados en la validación de empresas.
- Mayor poder de convocatoria a los eventos de la AMHPAC
- Otorgar la información a la gerencia técnica para que la utilice en la convocatoria a los cursos de capacitación.

### **Identificar al mayor número de prospectos para socios:**

- Se enviará información de la AMHPAC a las empresas a nivel nacional, que no pertenezcan a la membresía a fin que conozcan la asociación.

**Tener un panorama real de empresas proveedoras de insumos para los agricultores:**

- Buscar e investigar información con los socios sobre sus proveedores
- Mayor número de prospectos a patrocinadores y asociados

**Poder contar con información de la base de datos de cada organización o dependencia:**

- Acciones para actualizar y validar cada dependencia para corroborar datos

**Obtener mejores condiciones para que la AMHPAC tenga acceso a proyectos de financiamiento que otorgan las dependencias estatales y la federación:**

- Obtener información que le sirva al socio sobre proyectos brindados por las mismas:
- Buscar contactos de la función pública que puedan brindar información sobre los funcionarios y los programas de cada dependencia que nos sean de interés.
- Llamar a las asociaciones y organizaciones relacionadas al campo en busca de su padrón, así como también tener un contacto en cada organización y dependencia para familiarizarnos en el trato.

**Lograr mayor presencia como asociación en el país:**

- Realizar encuestas
- Llamadas telefónicas para validar directorio
- Se realizarán de 3 a 4 visitas por mes a los campos registrados para la realización de las encuestas.
- Realizar un comparativo del directorio con las encuestas realizadas para depurar información.
- Contar con un formato de mayor claridad para el nuevo socio.
- Hacer más ágil y efectiva la información para la AMHPAC.

## **8.- AGENDA POLÍTICA**

Relaciones gubernamentales:

Todas las líneas que hoy se trabajan son para el bien común de la industria, por lo que los 7 ejes rectores y sus objetivos están directamente relacionados con la Agenda Política. En esta industria no estamos solos y tenemos que promover buena comunicación y coordinación entre autoridades y organizaciones e instituciones relacionadas para alcanzar nuestras metas.

Razón por la que reconocemos como prioritario coordinar y alinear dichas estrategias con las políticas públicas del gobierno federal y estatal, especialmente en estos tiempos de austeridad donde cada

recurso debe ser aprovechado al máximo. Tenemos que alinear políticas en los modelos que den sustentabilidad a esta industria

Existen varias líneas en las que hoy se impulsan a través del Gobierno Federal:

- 1) Generación de Inteligencia Comercial
- 2) Apoyos al desarrollo empresarial y crecimiento ordenado
- 3) Certificación y uso de esquemas de calidad de productos agroalimentarios
- 4) Infraestructura para la implementación de sistemas de inocuidad
- 5) Capacitación y desarrollo de capacidades humanas
- 6) Campañas de promoción y comunicación

Objetivos

- Fortalecer las relaciones con autoridades y organizaciones.
- Seguir consolidando a la AMHPAC como el organismo que representa y defiende a la agricultura protegida.
- Fomentar la unión gremial y promover mayor representatividad en el sector.
- Concretar y trabajar convenios de cooperación entre la AMHPAC y organizaciones hermanas como CAADES, CABC, AOANS, AOASS, AMCI, FPA, Consejo Mexicano de la Flor y Sistema Producto Tomate.
  - Coordinación para la generación de base de datos e información.
  - Coordinación en estrategias de promoción.
  - Coordinación de implementación y ejecución de normas.
  - Coordinar agenda política. Temas Aduanales, Seguridad Agroalimentaria etc.
- Promover una coordinación efectiva entre la AMHPAC y la SAGARPA.
  - Buscar un mejor aprovechamiento y uso de los programas de apoyo para este sector.
  - Coordinación en programas y subsidios.
  - Crear más canales de comunicación efectivos.
  - Buscar la implementación coordinada y el financiamiento para diseñar un programa para el manejo de crisis, así mismo buscar recursos emergentes para poder reaccionar adecuadamente en tiempo y forma, en caso de presentarse una nueva controversia comercial.
  - Trabajar coordinadamente junto con SENASICA y ASERCA para el desarrollo de un esquema de certificación y distinción dirigido a la horticultura protegida, mismo que pueda ser reconocido y posicionado tanto a nivel de autoridades como en cadenas de autoservicio.
  - Trabajar en convenio de trabajo con ASERCA ya firmado., para la ejecución de un programa de promoción al consumo y estudio de preferencias. Buscar los mecanismos a través de ASERCA para el diseño e implementación de una campaña para el fomento al consumo, explotando los conceptos que puedan ser validos para el consumidor final.
- Financiera Rural / FIRA
  - Continuar con la ejecución del plan estratégico para fomentar el desarrollo y ejecución de planes estratégicos.
- Buscar el acercamiento para participar con la Produce Marketing Asociation (PMA).

PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013

- Convenio de concertación con FOCIR para la implementación de un centro tecnológico para la capacitación y actualización de técnicos y mano de obra calificada.
- Buscar la vinculación con gobiernos estatales a través de la AMSDA
- Promover alianzas estratégicas (AMCI, COFUPRO, etc.).
- Buscar una mayor interacción a nivel del Senado de la República y la Cámara de Diputados, con el propósito de sensibilizar sobre la realidad, situación actual y necesidades de la industria.
- Promover un convenio de cooperación entre AMHPAC y CAADES
  - Coordinación para la generación de base de datos e información.
  - Acuerdo de suspensión del tomate.
  - Coordinar y apoyar agenda política. (CNA, IMSS, INFONAVIT, CONAGUA, CFE).

Queda bajo su aprobación el plan de trabajo anteriormente expuesto; como verán este plan está pensando y elaborado a raíz de experiencia y sensibilidad a las necesidades del gremio de 3 años de estudio. Les recomiendo mucha cautela para su aprobación, ya que este plan de trabajo no sólo habla de los compromisos que este Consejo Directivo y su equipo de trabajo adquieren, sino principalmente menciona las responsabilidades que cada uno de ustedes tendrá en los próximos tres años.

Atentamente

Consejo Directivo  
2010-2013