

7
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN**

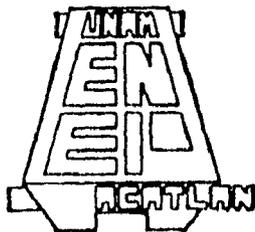
**ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION EN EL
SECTOR HORTOFRUTICOLA
MEXICO - JAPON**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

GABRIELA CABALLERO SILVA



ASESOR DE TESIS LIC. ANASTACIO RODRIGUEZ
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**
ACATLAN, ESTADO DE MEXICO

1996



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios

*Que nunca me ha dejado,
que me guía y es mi plaza fuerte
y mi refugio.*

*A mis padres
a quienes amo, respeto y admiro
por ser siempre íntegros y honestos.
Gracias papá, gracias mamá, por apoyarme
siempre.*

*A mis hermanos Ladis, Oscar, Gabriel e Itaviko,
son ustedes maravillosos, los quiero mucho.*

*A mis tíos Elodia y Jesús,
quienes siempre han sido muy buenos conmigo,
son mis tíos preferidos.*

*A mi tía Ana,
quien más que tía es mi hermana.*

*A mi abuelita Lucila,
quien es la persona más buena que conozco.*

*A mis primas y primos Marcia, Verónica, Rosario,
Erasto, Manuel, Blanca, Angel, Javier, Rogelio,
Soledad, Francisco con quienes desde pequeños
hemos compartido muchas cosas.*

*Es necesario que no deje de dar las gracias a una persona que me ayudo desinteresadamente a que mis
propósitos se cumplieran, a que me realizara en todos sentidos. Gracias Dolores Ponce.*

*Dios, me ha permitido conocer personas maravillosas que a lo largo del tiempo se han convertido en
mis amigos, hermanos de aventuras y de ideas. No podría decir quien es mi preferido o consentido, con
todos comparto algo muy especial que se llama amistad, algunos gracias a Dios se encuentran cerca de
mí, otros, el destino nos ha alejado, sin embargo son muy importantes para mí.*

*Sandra Gámez, Isabel Guerrero, Rita Carmen, Gloria Palma, Laura Aguilera, Laura Rosas, Carmina
Aguilera, Aida Flores, Gabriel Romero, Saúl Efrén Avila, Antonio Zeferino, Rafael Chavez, Juan
Manuel León, Fernando Escudero, América, Rocío Carera, Ma. Félix Gonzalez, Gabriela Garfias,
Jaime, Bertha Fernández, Juan Argüelles, Justo, Luciano, Ignacio Torres Causor, Héctor Ortega,
Carmen Castillo, Maestra Esperanza. María Eugenia.*

*Existen otros amigos y personas a quien quiero expresar especialmente mi agradecimiento ya que me
apoyaron a lo largo de toda la tesis con sus comentarios, información, críticas, infraestructura, ideas.
Esta tesis no hubiera sido posible sin ellos.*

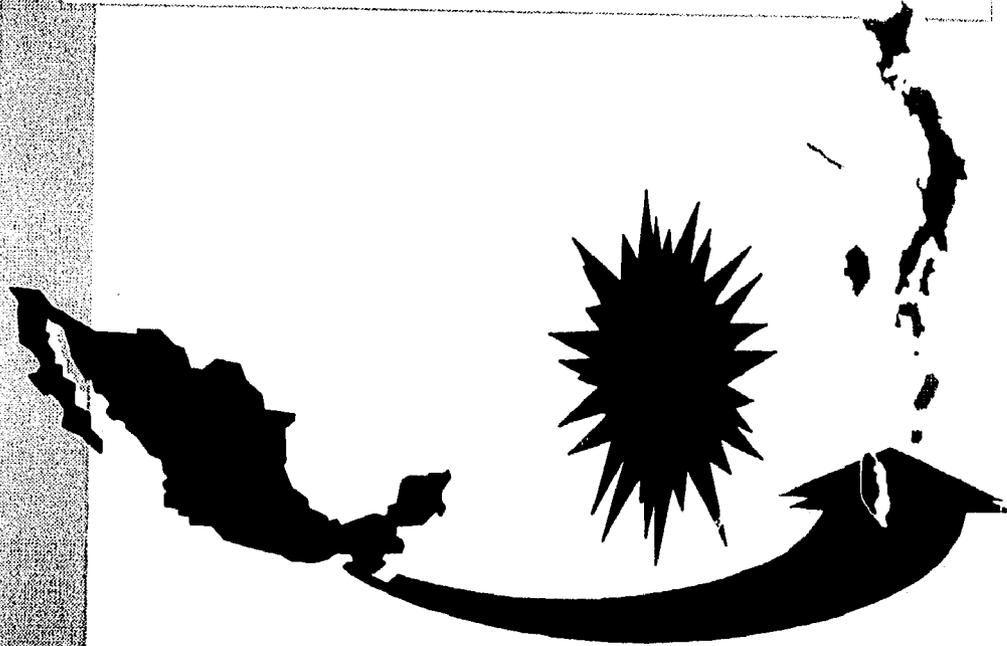
*A todos los miembros de "la cruceta de la muerte",
quienes me enseñaron, me apoyaron y a quienes
quiero y aprecio mucho.*

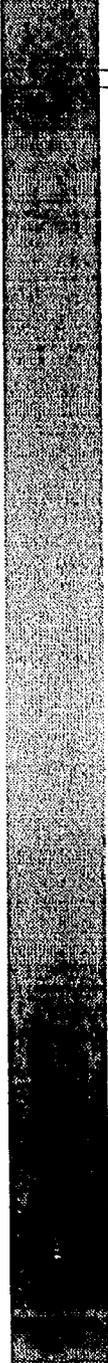
*Lic. Clementina Ramos Cárdenas
Lic. Jose Hernández López
Dr. Gabriela Gándara
Lic. Mónica Treviño
Lic. Gabriela Hernández
Lic. Claudia Bautista
Lic. Adriana Márquez
Lic. Susana González
Lic. Amalia Velazco
Ivonne Fuentes
Pablo*

*Y a todas las personas que en Bancomext, y en mi vida personal me apoyaron moralmente para la
realización de esta tesis.*

**ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION
EN EL SECTOR HORTOFRUTICOLA**

MEXICO- JAPON





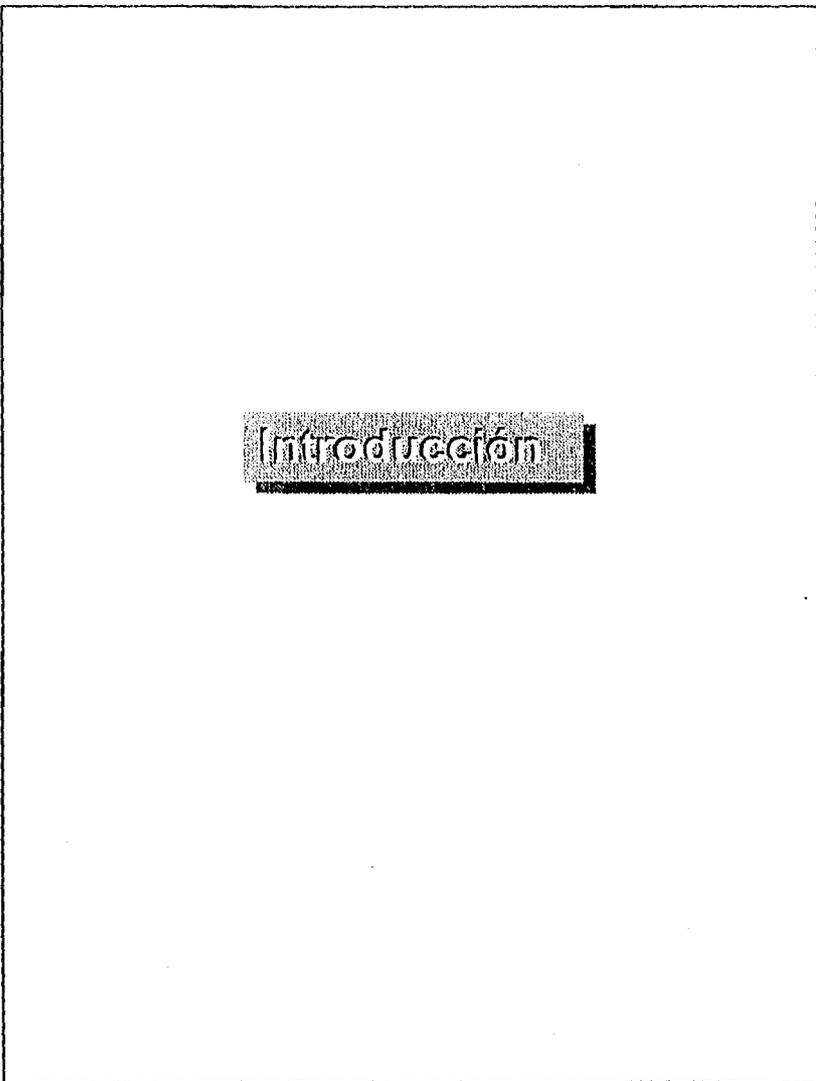
Indice

Estrategias de comercialización en el sector hortofrutícola MéxicoJapón

Índice	2
Introducción	6
Capítulo I	
1. El comercio dentro del nuevo orden internacional	12
1.2 Globalización	12
1.2.1 Interdependencia	14
1.3 Estrategias de comercialización	16
1.3.1 Importancia de las estrategias de comercialización en el comercio internacional y la promoción de exportaciones	17
1.3.1.1 Características de las estrategias de comercialización	18
1.3.1.2 Estrategias de comercialización de otros países	19
1.3.1.2.1 Corea y Taiwan	19
1.3.1.2.2 Brasil	21
1.3.1.2.3 Ejemplo de estrategias de comercialización - UNIFRUCO	21
Capítulo II	
La hortofruticultura en México	24
2.1 La producción mundial de hortalizas y frutas en el mundo	24
2.2 El sector agrícola en México, un panorama general	26
2.2.1 Situación actual del sector hortícolas en México	27
2.3 Situación actual de las exportaciones hortícolas de México	33
Capítulo III	
El comercio exterior de México y Japón	37
3.1 Antecedentes	37
3.2 Exportaciones mexicanas a Japón	43
3.3 El neoliberalismo en México y la apertura del mercado	44
3.4 Marco Jurídico de la política comercial de México	46
3.4.1 Leyes	47
3.5 Formulación de la política comercial	48
3.6 Política comercial de Japón	51
3.6.1 Antecedentes	51
3.6.1.1 Exportaciones	53

3.7 Sistema aduanero de Japón	54
3.8 Derechos aduaneros	57
3.9 Barreras no arancelarias	57
3.9.1 Impuestos internos	60
3.10 Sistema de importación de Japón	60
3.11 Situación del comercio exterior de Japón	61
3.12 La relación bilateral dentro de tratados y acuerdos comerciales internacionales México- Japón	63
3.12.1 Organización Mundial de Comercio (OMC)	64
3.12.2 Ronda de Uruguay	65
3.12.2.1 Resultados de la Ronda de Uruguay en el sector agrícola	66
3.12.3 Tratados de México con Japón	69
3.12.4 Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)	70
3.12.5 APEC Cooperación Económica Asia-Pacífico	71
3.12.6 Expectativas de México con Japón.	72
Capítulo IV	
4 El mercado japonés	74
4.1 Preferencias del consumidor	75
4.2 Sistema de distribución	76
4.2.1 Distribución de productos agropecuarios importados	77
4.2.2 Distribución de vegetales congelados	78
4.3 Prácticas de negocios más comunes	80
4.4 Preparación de la oferta	81
4.4.2 Contratación de servicios de transportación terrestre, marítima y aérea	82
4.4.3 Tarifas	83
4.4.4 Tipos y usos de contenedores	84
4.4.5 Documentación y trámites en el transporte	84
4.4.6 Contratación con la agencia aduanal	84
4.4.7 Aviso de embarque al importador y cobranza	85
4.5 Problemas imprevistos	85
4.6 Normas sanitarias	86
4.7 Presentación y empaque	89
Capítulo V	
5 Propuesta de estrategias para exportar productos hortofrutícolas mexicanos al mercado japonés	91
5.1 Estudios y estrategias de mercado de productos a exportar	97
5.1.1 Tendencia de consumo	97

5.1.2 Panorama del segmento de canal de distribución	98
5.2 Mango	99
5.2.1 Estudio de mercado del producto	99
5.3 Calabaza cabocha	108
5.3.1 Estudio de mercado del producto	108
5.4 Naranja	118
5.4.1 Estudio de mercado del producto	120
5.5 Aguacate	126
5.5.1 Estudio de mercado del producto	126
5.6 Espárrago	135
5.6.1 Estudio de mercado del producto	138
5.7. Limón	149
5.7.1 Estudio de mercado del producto	149
Conclusiones	158
Anexos:	
Oportunidades para los empresarios mexicanos	163
Transporte	167
Condiciones especiales para productos hortofrutícolas	170
Bibliografía	172



Introducción

Introducción

El comercio internacional ha cobrado importancia relevante dado que conforma polos de crecimiento. A nivel doméstico determina un número mayor de variables internas como la inversión, el empleo y la distribución del ingreso. Dados los nuevos esquemas del comercio internacional donde la globalización y la interdependencia han modificado la interpretación que tenemos del orden internacional, se establece la necesidad de que México eleve la competitividad de sus productos y que reorganice sus esquemas de producción y comercialización, se imponen condiciones y cambios a la forma en que operan las empresas mexicanas. Por ello es necesario que estas vean al mundo entero como mercado potencial, fuente de abastecimiento e incluso como espacio para localizar la producción y distribución de sus productos desarrollando ciertas capacidades empresariales estratégicas para enfrentar la competencia.

Dentro de este contexto podemos señalar la necesidad imperante de nuestro país de aumentar las exportaciones no petroleras, lo que nos incita a la búsqueda de nuevos productos y nichos de mercado, estableciendo la necesidad de implementar estrategias lo que implica el análisis, diseño y realización de éstas para la generación y diversificación de oferta exportable y mercados específicos, ya que concurrir al mercado internacional en la actualidad requiere de una alta selectividad. En las circunstancias actuales, la oferta exportable debe desarrollarse de acuerdo con los estándares que exige el mercado internacional y de manera específica, adecuando el producto a los requerimientos del mercado de destino.

En el caso del sector agrícola, no es posible negar la importancia de los recursos naturales como elemento esencial de la capacidad de competir, sin embargo, es también visible que es necesario consolidar y capitalizar esta ventaja para hacerla sostenible, mediante otros elementos como son avances tecnológicos y empresariales ya que la liberación comercial, la privatización y las reformas constitucionales han transformado la base económica del campo en México, pero la estructura de la producción permanece ineficiente respecto a los estándares mundiales.

Como se observó anteriormente, también se debe tomar en cuenta la capacitación, infraestructura, así como el marco jurídico institucional. Lo importante es comprender que es un proceso permanente de innovación, así como entender que el objetivo no es sobrevivir sino lograr una competencia permanente. A lo largo de este trabajo se buscan y se señalan las estrategias para lograr esta capacidad de competencia.

R.Reich, Michel Dertouzos, Robert Solow, Michel Porter; Paul Krugman y J.Benn proponen el restablecimiento de la competitividad doméstica para luego proyectarla al mercado global.¹

La competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde lo importante es la capacidad de innovar. La ventaja competitiva, un término economista, explica los motivos del comercio internacional. En *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1990) el profesor de Harvard, Michel Porter arguye² que la ventaja competitiva se deriva de la capacidad de una empresa para crear valor para los clientes excediendo los costos para crearlo. Valor es lo que los clientes quieren pagar y el valor superior proviene de ofrecer precios mas bajos o bien de proveer beneficios únicos que justifiquen la venta a un precio mayor.³ Además ya que la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, la capacidad de conseguirlo depende de la productividad con que se empleen los recursos de una nación. La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos y de la eficiencia con la que se producen.⁴ "Además ya que "la principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos, la capacidad de conseguirlo depende de la productividad de una nación. La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos y la eficiencia con la que se producen".⁵

Bajo una línea de razonamiento similar, M. Dertouzos y otros teóricos reconocen que es elemental reconstruir la infraestructura productiva y tecnológica e incrementar la productividad. Para estos autores el nuevo paradigma tecnoeconómico que sustituiría al régimen de organización taylorista fordista debe ser de índole integral; si bien las empresas, tienen la responsabilidad, todos los sectores, empresas, gobierno, fuerza de trabajo e instituciones deben colaborar para restablecer la productividad.⁶

Esta situación representa grandes retos y demanda cambios de políticas y estrategias de desarrollo económico, las cuales tendrán que ir acompañadas de un proceso general de eficiencia y productividad. Descansando en dos premisas: calidad y precio. Además de que debe ser en forma consistente, so pena de perder el mercado y con la posterior dificultad de volver a participar en términos de contabilidad en la calidad y permanencia de los productos.

¹Vega Estens, María Teresa "El cambio tecnológico y el comercio exterior", *Economía informa Revista*. Facultad de economía, UNAM, Núm. 219. Julio, 1993, pags 14-17

²Russell, Joel. "How Countries Compete". *Business México*, Vol. IV, México. 1994 pag. 35

³Porter, Michel, "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", the Free Press, 1985

⁴Porter, Michel E. "La ventaja competitiva de las naciones", 1991, Argentina. Javier Vergara, Editor, S.A. pag.28

⁵Ibid.

⁶Vega Estens Op cit.

Dentro de nuestra participación en el mercado global, debemos buscar los nichos de mercado de acuerdo a una estrategia definida en aquellos productos o servicios en los que somos competitivos en calidad y precio, en este caso se presenta el mercado japonés con todo su potencial para el exportador mexicano.

Un aspecto fundamental será poner atención en el conocimiento de nuestros clientes (en este caso los japoneses) y desarrollar un enfoque que nos permita saber quiénes son y qué es lo que quieren.

Vender en el mercado internacional hoy en día es un reto indeclinable para muchas empresas en las condiciones económicas del mundo contemporáneo: hay mayores oportunidades, mercados más amplios y un número creciente de consumidores, pero también hay más dificultades, sin embargo, las recompensas son atractivas. A una velocidad ascendente, se ha desarrollado un gran mercado internacional donde compradores y vendedores de todo el mundo compiten duramente entre sí, por las grandes oportunidades de negocios que se ensanchan.

La drástica apertura de las economías hasta hace poco impenetrables de Europa Oriental, el caudaloso desarrollo de la Cuenca del Pacífico, y otros notables cambios de polaridad y economía en diversos bloques y países; aunado a la expansión geométrica de las comunicaciones y facilidades de transporte hacen del mercado internacional un enorme foro abierto a una intensa competencia. En gran medida la **competitividad** está determinada por el grado creciente de riesgo implícito en una política cada vez más común de ventas en cuenta abierta no garantizada directamente por el comprador. Las condiciones de oferta más liberales pueden determinar el triunfo, pero exigen tomar mayores riesgos. Los riesgos que asumen las empresas al vender en el extranjero son evidentemente mayores que en su mercado doméstico, por la dificultad de evaluar la solvencia de un cliente con información que exige ser interpretada en el contexto fiscal y mercantil de cada país.⁷ Por lo cual se tiene que formular una estrategia cuidadosa para la exportación de los productos a exportar.

Este es un momento oportuno para introducirse al mercado japonés, ya que el gobierno de este país está estimulando directamente entre los consumidores el aumento en la adquisición de productos importados, lo que obedece, por una parte, a la intención de reducir el superávit que mantiene sobre la mayoría de los países con que realiza actividades de comercio exterior y por otro lado, debido al excedente de divisas resultantes de la constante revaluación del yen frente al dólar, lo que ha permitido por ejemplo que de 1980 a la fecha, el poder de compra del yen se haya duplicado. Por otra parte debido a su escasez de recursos naturales es un importador nato de productos agrícolas y minerales.⁸

⁷Villami Ney y Riquelme, Eugenio "El factoraje internacional y el comercio mundial" *Comercio Internacional Banamex* Vol. 3 No. 3 Septiembre de 1991 México pag. 90

⁸Guillén R., Artur. "Bloques Regionales y globalización de la economía". *Revista Comercio Exterior* Vol. 44 Núm. 5 Mayo 1994 Pags. 379 a 386

sumado a que el comercio de Japón con los países de Asia del Pacífico superó al realizado con E.U. "9

Es importante destacar que México no constituye un mercado importante para las economías del lado asiático de la Cuenca, dado que las exportaciones de los países de esta zona a México constituyen un poco menos del 1% de sus ventas totales. A su vez, México no es proveedor importante de bienes para dicha región, toda vez que las exportaciones de México a estos países no llegan al 1% y que de acuerdo al análisis de la balanza comercial de México con los principales países de Asia y Oceanía, durante los últimos cinco años se observa un déficit permanente que se ha venido incrementando en forma sustancial.

Al analizar el mercado japonés demostrare la potencialidad de éste, sobre todo en el mercado de alimentos hortofrutícolas, a la vez que identificar puntos claves para señalar una estrategia específica conveniente para México. Si contemplamos que Japón ha logrado diversificar sus fuentes de abastecimiento, de los 16 socios comerciales de la APEC, sólo Indonesia depende en más del 50% del mercado japonés. Australia, Corea, China, Filipinas, Malasia y Tailandia, en Asia, y el Pacífico Sur, Chile, E.U. y Perú en América, destinan entre el 20 y 40 por ciento de sus exportaciones regionales al mercado japonés. Canadá, Hong Kong, Singapur, Taiwan y México, envían menos del 19% de sus exportaciones al este mercado podemos pensar que es un mercado todavía por explorar y no solamente eso sino un mercado importante. No podemos dejar de lado que para los empresarios mexicanos desconocidos en el mercado de exportación esto significará la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo.

La mayoría de las exportaciones mexicanas de legumbres y hortalizas tiene como destino el mercado estadounidense. Analizando el comercio exterior de este sector encontramos que de los últimos años, se da el mayor valor de ventas al exterior de las principales legumbres y hortalizas y tubérculos comestibles mexicanos en esta situación se encuentran por ejemplo, tomate, berenjenas y aceitunas y en algunos productos, como son los pepinillos y calabazas se observa un aumento continuo.

" De las diferentes legumbres y hortalizas que México exporta al mundo, sobresalen por su importancia: tomates, cebollas, calabazas, chiles y pepinos. Cabe destacar que para los tres primeros, el monto de exportación en 1993 superó los 100 millones de dólares (mdd)

Otros productos mexicanos de este grupo que han venido tomando importancia durante este periodo son: apio, zanahoria, nabos y alubias"...¹⁰

Es importante subrayar que durante el periodo comprendido entre 1991 y 1993 se observa un crecimiento en el monto de las exportaciones en algunos renglones de legumbres y hortalizas por ejemplo cebolla y chayote al aumentar

⁹Le Monde, Dossier et Documents, Núm. 199. París, mayo de 1992.

¹⁰"Medidas Comerciales y aduaneras internacionales" No. 21, Año 3, Bancomext, México, 1994, 29 pags.

de 108 a 110 mdd. de un año a otro, pepinillos de 17 a 18 mdd. espárragos de 32 a 36 mdd. y calabazas de 95 a 114 mdd.

La producción tanto para el mercado de exportación como para el mercado nacional, presenta diferentes oportunidades para los productores nacionales, dependiendo de sus condiciones de producción y comercialización. La producción de hortalizas en México representa el único subsector que en su conjunto no ha sufrido la prolongada crisis en que permanece todo el resto de la agricultura desde hace varias décadas. Tanto la superficie destinada a las hortalizas como la producción hortícola se ha incrementado continuamente en los últimos 50 años. Las exportaciones en 1991 aportaron en el promedio de los años 80 el 40% del total de divisas generadas por la exportación agrícola.¹¹

Esta investigación parte de identificar la importancia de una estrategia de comercialización activa para que las exportaciones sean exitosas. Este trabajo consta de cinco capítulos, a lo largo del primer capítulo se hace una breve reflexión del comercio internacional y los diferentes cambios estructurales que han modificado el equilibrio internacional en las últimas décadas, así como de la creciente globalización e interdependencia de los mercados. Asimismo, se presenta un somero resumen de estrategias de exportación de otros países en desarrollo. El capítulo 2 comprende un estudio de la producción mundial de hortalizas en los últimos años, un panorama general del sector agrícola en México, un estudio del sector hortofrutícola en nuestro país, una visión de las exportaciones hortícolas mexicanas. El capítulo 3 muestra los antecedentes económicos del proceso de apertura de exportaciones y el proceso de exportación actual, la política neoliberal mexicana, el marco jurídico de la política comercial en México, la política comercial de Japón, sus antecedentes y sistema aduanero. Además la relación jurídico-comercial de México con Japón, y algunos acuerdos comerciales que podemos aprovechar para expandir nuestro comercio con este país. El capítulo 4 trata sobre el mercado japonés, las preferencias del consumidor, su sistema de distribución y todo el sistema de comercialización para entrar a este mercado. Por último, en el capítulo 5 se proponen las estrategias para exportar productos hortofrutícolas mexicanos al mercado japonés. Estos son: mango, calabaza cabocha, naranja, aguacate, espárrago y limón.

Se demuestran las posibilidades de penetración dentro del mercado japonés, nuestros competidores, estructura de costos, políticas de exportación y distribución y los posibles volúmenes de exportación para esos productos.

Exportar no es fácil y menos a un mercado tan exigente como el mercado japonés, pero se puede hacer si lo hacemos de la forma correcta.

¹¹Calvo J Jose Luis (Coordinador) et al. "Alternativas para el campo mexicano". Edit. Friedrich Ebert Stiftung, UNAM, Fontemara. Mexico, 1993 pags. 15-118

EL COMERCIO DENTRO
DEL NUEVO ORDEN
INTERNACIONAL

CAPITULO I



1. El comercio dentro del nuevo orden internacional

El equilibrio internacional se ha modificado profundamente en las últimas décadas, dando paso a diferentes cambios estructurales que han reformado la interpretación que tenemos del orden internacional. El fin de la Guerra Fría y en consecuencia de la bipolaridad y sus respectivos bloques económicos, así como el resquebrajamiento del sistema socialista y posterior incorporación de los países ex-socialistas a la economía mundial de mercado, dio lugar al surgimiento de la tripolaridad económica entre tres grandes líderes Estados Unidos, Europa y Japón.

Estos cambios en el equilibrio del poder político y económico provocaron un mayor grado de interdependencia entre los países desarrollados y en vías de desarrollo, mayores vínculos entre políticas nacionales e internacionales, mayor multilateralización de las relaciones al tiempo que se establece una búsqueda de las relaciones bilaterales, necesidad de una variedad de soluciones para atender las distintas exigencias de las diferentes partes del mundo, mayor implicación de los gobiernos en la dirección de la economía. Asimismo, un papel más importante de los mercados de capital privado, la aparición de la preocupación por el desarrollo global y sus efectos en el bienestar humano como crisis energéticas y sus efectos en el desarrollo, cambios geográficos en las pautas del comercio, la inversión y el crecimiento mundiales.

También conflictos frecuentes entre naciones a consecuencia de las políticas de intervención, creciente integración de las economías nacionales a la nueva dinámica de los mercados globales; donde la estabilidad económica y el crecimiento de los países depende de su participación en la economía mundial, el paso de economías nacionales y modelos de desarrollo integral o autosuficiente a la interdependencia económica y a la búsqueda de ventajas competitivas dinámicas y formación de alianzas estratégicas entre países y entre empresas, integración de países en zonas económicas (bloques) que se abren entre sí y establecen condiciones de libre comercio.

Los señalamientos generales anteriores nos llevan a reflexionar sobre la nueva manera de convivir dentro de este nuevo orden, surgiendo ante nosotros nuevos conceptos y variables que debemos tomar en cuenta para poder comprender la nueva manera de hacer negocios y comercializar que es en principio, el fin de esta tesis.

1.1. Globalización e interdependencia

Dentro de la interpretación del término de globalización quisiera adoptar la que hace Mónica Treviño como "el proceso a través del cual se crean relaciones por todas las partes del mundo, mediante el cual esta interconexión ha traído consecuentemente la necesidad de conceptualizar el mundo global como una entidad única y donde ningún elemento puede ser explicado o entendido por

separado. Asumiendo como consecuencia que las estructuras del sistema global, cualesquiera que sean capitalismo, liberalismo, etcétera, ahora permean prácticamente cada aspecto del mundo."¹ Caracterizándose por el crecimiento más rápido de las variables económicas internacionales que de las nacionales y por el aceleramiento del cambio tecnológico en las metrópolis"², afectando de manera profunda y en diversos sentidos al sistema comercial internacional. De acuerdo con Laurence, Robert³ los fundamentos de este sistema se han basado en el principio de la "integración superficial", tolerándose diferentes prácticas nacionales con efectos en el comercio. Los objetivos de las políticas nacionales no son motivo de controversia siempre que se otorgue trato nacional en el país de origen y no se lesione a otros países.

Así mismo, los cambios del entorno económico mundial permiten inferir que las sociedades que se excluyan de este proceso experimentarán dificultades significativas para su desarrollo y el bienestar de sus agentes económicos y sociales, la globalización desde el punto de vista económico se concibe como el proceso en que la producción de mercancías y servicios y los flujos de inversión se realizan cada vez más en escala mundial, es decir en ellos también intervienen agentes de diversos estados.

En los últimos años, la globalización ha sido hasta cierto punto una respuesta al lento crecimiento de las economías industrializadas. Por consiguiente, las grandes corporaciones tienden a globalizar no sólo su organización sino también sus procesos en un afán por reducir costos, incrementar productividad y rentabilidad y abrir nuevos mercados. Es preciso establecer las diferencias entre la globalización de los mercados de capitales, la de procesos productivos y la de las utilidades. En el proceso de globalización de los mercados de capitales, los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones e informática han mejorado de manera notable los mecanismos de transmisión, confirmación y verificación de pagos entre socios comerciales, haciendo posible la realización de mercancías y servicios con relativa rapidez. En la actualidad una empresa es parte de un circuito de capital más amplio que por lo general rebasa los límites nacionales. Puede ocurrir que los suministros de insumos estén ubicados en áreas geográficas y políticas muy distantes del punto de producción, y que otro tanto ocurra con la red de almacenaje, transporte y distribución.

La globalización de utilidades se refiere a un fenómeno concentrador de los excedentes que se gestan en escala mundial pero que se dirigen a solo algunos países.⁴

1Treviño I, Mónica, "The "Us vs Them" Dichotomy: The international relations of negative nationalism" M.A. Thesis in International Relations. England. August 1992. 25 pags.

2Brand, O. ,Salvador " Antología de la perspectiva económica y social de América Latina", Edit. Raza and Jones 4a. edic. México, 1991,156 pags.

3 Citado por Benavente, José Miguel Et al. " Globalización y convergencia". América latina frente a un mundo de cambio. Revista de la CEPAL. Naciones Unidas. CEPAL y el Caribe. Agosto,1992, Chile, 206 pags.

4 Cêtre, Moisés. "Liberación comercial y neutralidad estatal " Revista de Comercio Exterior, Vol. 44, Num.6, México, Junio de 1994, pag.511

Podemos mencionar que la trayectoria del fenómeno de globalización inicia con el aumento del comercio internacional continuando con la internacionalización de las finanzas en los años setenta "cuando la magnitud de las corrientes internacionales superó por primera vez la de las corrientes comerciales⁵, a raíz de la aceleración del progreso tecnológico, que incide en la competitividad en todos los sectores provocando cambios de las formas en que las empresas y países más desarrollados conducen al establecimiento de redes o sistemas productivos transnacionales. La creciente globalización e integración de la economía mundial se ha traducido en presiones constantes para que se eliminen las barreras a esa integración, en forma de obstáculos al movimiento fronterizo de bienes y servicios, capitales y tecnología además de personas.

" La globalización sin embargo no abarca necesariamente a todos los países, más bien exhibe fuertes tendencias a la concentración y desigualdad de la distribución geográfica de sus beneficios y muchos países en desarrollo están todavía al margen del proceso debido a ciertas carencias estructurales"⁶

Retomando a Mónica Treviño podemos situar a la globalización en dos niveles. En un nivel superficial, el de conexiones transnacionales que operan más allá de los tratados internacionales e independientemente del principio de soberanía, pero también en el sentido de identidad de las sociedades dentro de estados individuales y en un nivel más profundo, la globalización del sistema de estados por sí misma, y de la ideología que la soporta, la cual ha permitido que la idea de la nación soberana emerja, y en consecuencia ha permitido el desarrollo de la ideología del nacionalismo aún en sociedades donde la nación ha sido construida después del Estado⁷

1.1.2 Interdependencia

Después de la Segunda Guerra Mundial surgió la idea de que era necesario la integración como medida para evitar nuevas guerras y la necesidad de superar los nacionalismos exacerbados que habían ocasionado en parte las dos guerras mundiales. Por otro lado, la comprensión de que solamente mediante la integración se podían formar frentes unidos para la defensa de sus propios intereses, aunado a los avances tecnológicos que permitieron las comunicaciones avanzadas y economías de escala, hicieron que el mundo se iniciara dentro del proceso de integración e interdependencia.

⁵Ibid

⁶Ibid

⁷Op cit. Treviño I. Mónica pag. 14

Debemos comprender el concepto de integración en primer lugar como un proceso para abolir la discriminación y para lograr unidades económicas pertenecientes a diversos países, adoptando varias formas que representan sus diversos grados⁸, a partir del cual se eliminan las barreras y prohibiciones al comercio exterior, hasta la adopción de planes económicos regionales y la armonización de políticas monetarias⁹. Sin embargo, es necesario recalcar que no sólo implica aspectos económicos debido en gran parte a la creciente interrelación económico-política al interior del Estado como la creación de órganos supranacionales, como en el caso europeo¹⁰. Un país ya no es soberano si consideramos el concepto de soberanía como el establecimiento de que en cualquier sistema de gobierno debe necesariamente existir un poder absoluto de decisión final, que se ejerza por alguna persona u órgano al que se reconozca como competente para decidir en última instancia y para ejecutar esa decisión como condición esencial para toda organización política.

La fragmentación entre varias economías entre sí se ha subsanado hasta cierto punto, de tal suerte que, en la actualidad, considerables regiones del mundo han alcanzado una plena integración económica y financiera. Los flujos de capital se han elevado considerablemente entre los países industrializados y de estos hacia los países en vías de desarrollo de América Latina y otras regiones subdesarrolladas, a esta oleada de inversión privada directa han seguido los préstamos masivos por parte de bancos comerciales. Una buena parte del crecimiento comercial y de las inversiones ha estado a cargo de las corporaciones transnacionales y de la banca internacional.

Actualmente, las empresas tienden a definirse a sí mismas, en los mercados globales, más en términos de activos estratégicos que controlan, que de productos específicos. El desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos productos obliga a las industrias a aumentar su participación en los mercados globales a fin de amortizar los elevados costos fijos que ello implica, de aquí que ha resultado apremiante implantar un enfoque global a las ventas a través, por ejemplo de marcas registradas y publicidad a nivel mundial, reforzando entonces la globalización de los mercados.¹¹

México, se encuentra participando en el proceso de globalización de la economía mundial, en el que a partir de un mercado abierto, se establece la necesidad de elevar la competitividad de su planta productiva y contar con empresas interesadas en vincularse permanentemente al mercado externo a través del comercio exterior y las inversiones. Este proceso plantea la necesidad

⁸Op cit. Brand O. ,Salvador

⁹Bachir, Chorau "The effects of integration on economics development and their political consequences".Ockland University. Microfilms Internacional, E.U., 1981 pp.110

¹⁰Ceballos, Rodríguez Roxana. " Tesis. La soberanía nacional y la conformación de bloques", UNAM, 1995

¹¹Emmerij, Louis. "Globalización, regionalización y comercio mundial". *Documento del Centro de Desarrollo de la OCDE*

de revisar y reorganizar los esquemas de producción y comercialización tradicionales, ya que concurrir al mercado internacional en la actualidad, requiere de una alta selectividad para atender nichos de mercado y segmentos específicos. El actual entorno internacional del comercio exterior exige revisar las políticas y mecanismos tradicionales de su promoción.

1.3 Estrategias de comercialización

El describir lo que es una estrategia permitirá explicar el por qué de esta tesis y su propósito. La palabra estrategia proviene del griego *estratega*, que era el título del general que mandaba la falange - en un principio es el término utilizado para planear una campaña, los tratadistas militares admiten que la estrategia es la ciencia de la guerra.¹²

En los negocios, al igual que en el campo de batalla, una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nosotros, juzgando el momento oportuno para atacar o retirarse, evaluando siempre cada elemento dentro de una coyuntura dada.¹³ El concepto de estrategia es muy profundo, tiene una concepción integradora debido a la necesidad de reconciliar puntos de vista divergentes y coordinar una amplia variedad de disciplinas desde una perspectiva "estratégica" y un empeño pragmático, porque es necesario ir más allá de los paradigmas conceptuales.

La esencia de la estrategia es lograr una ventaja sostenible a largo plazo sobre los competidores en cada negocio o iniciativa en que se participe.

Pero, ¿qué es una estrategia?

La estrategia se enfoca en la dirección a largo plazo, es antes que nada cualitativa, proporciona orientación para la preparación de planes a corto plazo, integra los planes funcionales en un esquema general que es realista y se halla orientada a la acción y esta entendida por los niveles más altos e intermedios de la organización.

Una característica esencial de toda planeación estratégica es pronosticar el mundo del futuro, tomando en consideración que habrá una variedad de incertidumbres y nuestra planeación estratégica debe enfrentarse a ella. Este escenario del futuro debe cubrir los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos ya que el análisis de los desarrollos anticipados nos capacitará para decidir que fuerzas o capacidades, tales como el acceso a insumos y maquinaria a bajo costo, o una fuerte posición en el mercado, será vital para nuestro futuro

¹²"Nueva Enciclopedia Temática", Edit. Cumbre. 32 ava. edic. 1988, pag. 369

¹³Ohwae, Kenichi. "La mente del estratega". Edit. McGraw-Hill, Mexico. 1983 pag. 13

éxito. A la inversa, también nos prevendrá de las debilidades que significan la ruina.

Una segunda fase se enfoca a los puntos débiles y fuertes de nuestra empresa con relación a nuestros competidores y futuros. Por lo cual, necesitamos ser creativos y diestros al identificar las oportunidades futuras en donde nuestras fuerzas relativas nos dan una ventaja comparativa o no. De todos estos pronósticos y análisis surge nuestra misión estratégica. A medida que se desarrollan los acontecimientos podemos ajustar el objetivo, pero en cualquier punto del tiempo la estrategia nos dice la mejor dirección para movernos. La posición deseada en un futuro pronosticado, es decir el objetivo - puede tratarse como el blanco de la estrategia. Pero el plan principal de la estrategia es desarrollar una trayectoria hacia ese blanco.¹⁴

1.3.1 Importancia de las estrategias de comercialización en el comercio internacional y la promoción de exportaciones.

Hace unas décadas apenas, el mundo del comercio y el proceso de comercialización se basaban en un número relativamente pequeño de productos básicos, comúnmente producidos y vendidos por los comerciantes locales, cuyo sistema de empaque, publicidad y distribución era rudimentaria o inexistente. Hoy estas mismas categorías de productos básicos se caracterizan por una competencia de alcance mundial y por una extensa cantidad de productos competitivos que se han desarrollado, que se producen en volúmenes enormes y que requieren una gran inversión de capital. El problema que encaran los empresarios de hoy sería relativamente sencillo si el proceso de comercialización fuera el único factor que ha cambiado. Pero hay otros elementos que están cambiando, y que pueden representar en su conjunto la tarea que ofrece el mayor desafío. Entre ellos encontramos cambios en los mercados mismos, el desenfrenado avance tecnológico y la aparición de nuevos consumidores en la población compradora. De esta manera el empresario deberá vender no solamente mayor volumen de lo que está produciendo hoy, sino que deberá aprender, cada vez más, a desarrollar un torrente constante de nuevos productos o darles mayor valor agregado a los mismos, además no se requiere solamente tener un mercado o un producto ó los dos; lo que se requiere es un plan coordinado - **una estrategia de comercialización** para presentar los productos a los mercados de tal forma que las ventas tanto a corto como a largo plazo sean un éxito.

La investigación de la comercialización será entonces el proceso de indagación de los diferentes elementos del mercado, clientes, productos,

¹⁴C. Hax, Arnoldo. "Estrategia empresarial", El Atenco, Argentina, 1992. 280 pags

competencia etc., con el fin de desarrollar la información primaria que permita decisiones de comercialización más efectiva.

Dentro de la comercialización para las exportaciones tendremos que tomar en cuenta que la estrategia se torna más difícil al considerar el desconocimiento de los hábitos de compra y la negociación con las estructuras económicas, políticas y comerciales de los países extranjeros, la dificultad de comunicaciones (aunque los avances tecnológicos han disminuido notablemente esto), idioma (en este caso el japonés), retraso y costos de exportación, destacando que regularmente el mercado de exportación es, más refinado que el mercado local en lo concerniente a agentes, corredores, distribuidores y muchas formas de intermediarios, así como publicidad, promoción, políticas del producto etc.

1.3.1.1 Características de las estrategias de comercialización

En una estrategia de comercialización a nivel internacional es necesario realizar un análisis de mercado. Este análisis tendrá que retomar las presiones y asuntos ambientales importantes en el presente: crecimiento más lento del mercado del producto, competencia interna y externa en aumento, la creciente proliferación de productos, aumento de la percepción de paridad de los productos, ciclos de vida del producto más cortos, aumento en los ataques a los nichos por parte de competencia, creciente refinamiento de la sensibilidad al precio entre los clientes, fuerte presión a la baja sobre los precios, costos de promoción en aumento y eficacia en disminución, patrones de distribución que cambian rápidamente y creciente poder de los canales y la rápida erosión de las ventajas competitivas.

Una estrategia de comercialización no sólo a nivel internacional, sino también nacional se concentra en los mercados comprendiendo las expectativas del cliente y ampliándolas. La comercialización es promoción, es un departamento, es una filosofía del negocio, es un proceso continuo en el cual no debemos olvidarnos de:

Innovar - dando premios a clientes leales, con un manejo eficiente de los reclamos y gestión de relación cliente-empresa. *Entendiendo*- que el cliente satisfecho se cambiará cuando el incremento del valor supera el costo del cambio. *Segmentar*- el nicho de mercado, *percatándonos* de agradar a los clientes rentables, no a todos los clientes y *descubriendo* formas para atraer nuevos clientes

Una estrategia de comercialización ya no es sólo la venta del producto, al vender un producto tenemos que vender servicio manteniendo niveles de relación con el cliente que pueden ser:

El comercio dentro del nuevo orden internacional

Mínimo	Sólo se vende el producto
Reactivo	Llámeme si me necesita
Responsable	Lo llamo para saber si el producto marcha bien
Proactivo	Puedo mejorar el uso que usted hace del producto
Asociación	Yo quiero ayudarle a tener éxito en todo sentido

Para la comercialización de nuestro producto se debe buscar la diferenciación del mismo en servicios, personal, canales, imagen, precio, marca, posición del producto, diseño, imitación, servicio, precio, distribución.

1.3.1.2 Estrategias de exportación de otros países

La puesta en marcha de estrategias de exportación en países en desarrollo ha variado de acuerdo a los propios planteamientos y necesidades de cada país, sin embargo podemos encontrar características comunes como son: el iniciar con una etapa de proteccionismo , para posteriormente pasar a una apertura de mercado. Este paso de una etapa a otra ha incidido en el éxito o fracaso de las políticas de desarrollo. Regularmente los países asiáticos se han caracterizado por pasar de una etapa a otra rápidamente. Sin embargo no hay que olvidar que el éxito en general reside la existencia de la suficiente estructura para soportar la apertura de mercado.

1.3.1.2.1 Corea y Taiwan

Son naciones densamente pobladas y con gran escasez de recursos naturales. Desde el inicio de su estrategia exportadora Corea y Taiwan han tenido regímenes autoritarios y relativamente estables que empezaron a flexibilizarse hacia finales de los años 80. Los gobiernos respectivos tuvieron que consolidar el crecimiento industrial para asegurar la capacidad de defensa nacional frente a los países vecinos conflictivos.

La proximidad y la relación cercana con Japón y Estados Unidos les ha permitido absorber fuertes inversiones de estos debido a los salarios más bajos, lo cual hizo posible aplicar mecanismos institucionales y al mismo tiempo tomar decisiones políticas con rapidez y realizar una gestión eficaz de los incentivos selectivos, incorporando en todos los casos criterios de estricta reciprocidad. Es decir, el Estado ejerció una disciplina férrea sobre las empresas y sectores participantes y les exigió a cambio de los incentivos ofrecidos al sector privado,

un conjunto de metas (de exportación, precios) que tenían que cumplirse cabalmente.

Corea y Taiwan comenzaron su estrategia de industrialización hacia afuera, en un clima económico internacional que favorecía la deslocalización de ciertas manufacturas intensivas de mano de obra y ofrecía escasas restricciones a la penetración de mercados de los países desarrollados. Basándose fundamentalmente en estrategias comerciales de protección, los problemas de balanza comercial y saturación del mercado interno, condujeron al sector público a replantear en los setenta el régimen de política e incorporar al modelo de sustitución de importaciones, un fuerte régimen de promoción de exportaciones.

Por lo cual, los procesos de liberalización comercial fueron graduales combinando mayor apertura en los sectores más competitivos y una protección selectiva en las industrias infantiles en coordinación con otros instrumentos para orientar la producción y las exportaciones hacia sectores de mayor valor agregado. El sesgo antiexportador derivado de la protección, se eliminó mediante un conjunto de instrumentos de políticas comerciales, crediticias y fiscales dirigidas a otorgar condiciones virtuales de libre comercio para los sectores exportadores. Se considera que en Corea el financiamiento del comercio exterior fue el instrumento que más contribuyó al éxito de la estrategia exportadora.

La concertación de metas anuales de exportación entre el Estado y las empresas privadas fue otro elemento importante en la expansión de ventas externas en Corea y Taiwan, donde las metas de exportación se establecieron como requisito para recibir incentivos fiscales o de protección que brindó el Estado a las industrias internacionales.

A partir de los años 80, Corea implementó una estrategia más horizontal orientada a ofrecer un apoyo uniforme a todos los sectores industriales y atacar las imperfecciones más generales, además de crear una infraestructura institucional para apoyar la inserción en los mercados externos. Corea fue el único país periférico que desarrolló comercializadoras privadas, las cuales exportan más del 50% del total y cuentan con la escala y los recursos para incursionar con marcas propias en los mercados internacionales.¹⁵

Por todo lo anterior, podemos concluir que el éxito del crecimiento del crecimiento exportador coreano no ha radicado en una supuesta estrategia de libre mercado. La clave, más bien parece encontrarse en la efectividad de la intervención estatal para un alto estímulo a la actividad empresarial bajo las directrices de una planificación de largo plazo, en particular hay que señalar, a pesar de tener un costo de mano de obra (salarial y no salarial) muy bajo. Es importante destacar que "las políticas de protección, subsidios y tipo de cambio

¹⁵ Bekerman Marta, Sirlin, Pablo y Streb, María Luisa "El milagro económico asiático Corea, Taiwan, Malasia y Tailandia" *Comercio Exterior*, Vol.45m, Núm. 4, abril 95 pags. 310-318

no generaron distorsiones en contra de la rentabilidad de las ramas potencialmente exportadoras.¹⁶

En general la evolución de la estructura de las exportaciones manufactureras de Corea muestran una congruencia notable con los planteamientos de la teoría del comercio internacional, dado el excedente de fuerza de trabajo de que disponía la economía Coreana

1.3.1.2.2 Brasil

Brasil fue el primer país latinoamericano en impulsar decididamente las exportaciones manufactureras. Al iniciar la década de los sesenta, el 97% de las ventas al exterior la integraban productos agrícolas. En 1987 su participación se redujo a menos de la mitad, lo que muestra la notable diversificación de las exportaciones en favor de las manufacturas. Posteriormente la evolución de exportaciones industriales mostró un fuerte sesgo hacia los productos de alta tecnología, que en 1987 aportaban la cuarta parte de las ventas externas; las exportaciones de maquinaria y equipo de transporte son decisivas en esta etapa, es notable que la primeras ramas industriales que se desarrollaron durante la fase de sustitución de importaciones, fueron básicamente la manufactura tradicional intensiva en recursos naturales o mano de obra especializada han aumentado su participación en el total de ventas. El sector de bienes intensivos en mano de obra calificada, mostró mayor capacidad que la industria tradicional para reorientar su producción hacia las exportaciones, especialmente durante los ochenta.

La evolución de exportaciones manufactureras de Brasil, es difícilmente compatible con su disponibilidad relativa de recursos, especialmente de fuerza de trabajo. Se podría haber esperado que hubiese privilegiado las exportaciones de productos intensivos de productos agrícolas y materias primas, que corresponden a los generados por las primeras ramas industriales y se desarrollaron en el país, sin embargo eso no ocurrió.¹⁷

1.3.1.2.3 Ejemplo de estrategias de comercialización a nivel internacional Unifruco

La organización internacional del mercadeo de exportación en el Cabo (Sudáfrica) en la industria frutícola es Unifruco Limited, que tiene su oficina matriz en Parc du Cap cerca de Cd. del Cabo.

Exporta duraznos, albaricoques, uvas, peras, manzanas y ciruelas a las principales regiones de fruta en el mundo.

¹⁶ Estrada, José Luis. "Alternativas de desarrollo: modelos de industrialización y comercio exterior en los Nics asiáticos", Seminario Nacional sobre alternativas para la economía mexicana citado por Calva, José Luis. *El modelo neoliberal mexicano*. Edit. Fontemara, Friedrich Ebert, 1993, México. 200pags

¹⁷ Fujii, Gerardo y Levi, Noemí, "Composición de las exportaciones de Brasil, Corea, España y México". *Revista Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 9, Sept. 1993, pag. 844-851

Cerca de dos terceras partes de toda la fruta producida en Sudáfrica para consumo fresco es exportado y la fruta fresca es de los productos de exportación el más importante en el sector agrícola.

La compañía también está inmersa en la mercadotecnia internacional de otras frutas y producción de frescos como son: el vino y el jugo de fruta de Sudáfrica y otras regiones de origen. En suma, tienen intereses extensivos en logística y servicio de apoyo a los productos independientes y del país. La fruta es evaluada por el equipo de Unifruco, el cual examina más de un cuarto de millón de muestras anualmente. Basado en estos resultados y un esquema de crédito-débitos es operada para aumentar aún más los esquema de calidad, igualmente el empaçado se realiza de acuerdo a las directivas de Unifruco quién es también responsable del desarrollo de nuevos empaques para aumentar la producción de acuerdo a los cambios de la demanda del mercado.

En la producción, la mayoría de la fruta es producida en el Sudeste de Sudáfrica; el tipo de clima mediterráneo con una diversidad de áreas macro dinámicas únicas y una variación de condiciones de suelos, permite la producción de más de 160 variedades.

Un aprovechamiento científico de la producción de la fruta se ha reflejado en el establecimiento de una red de investigación y una extensión de agendas.

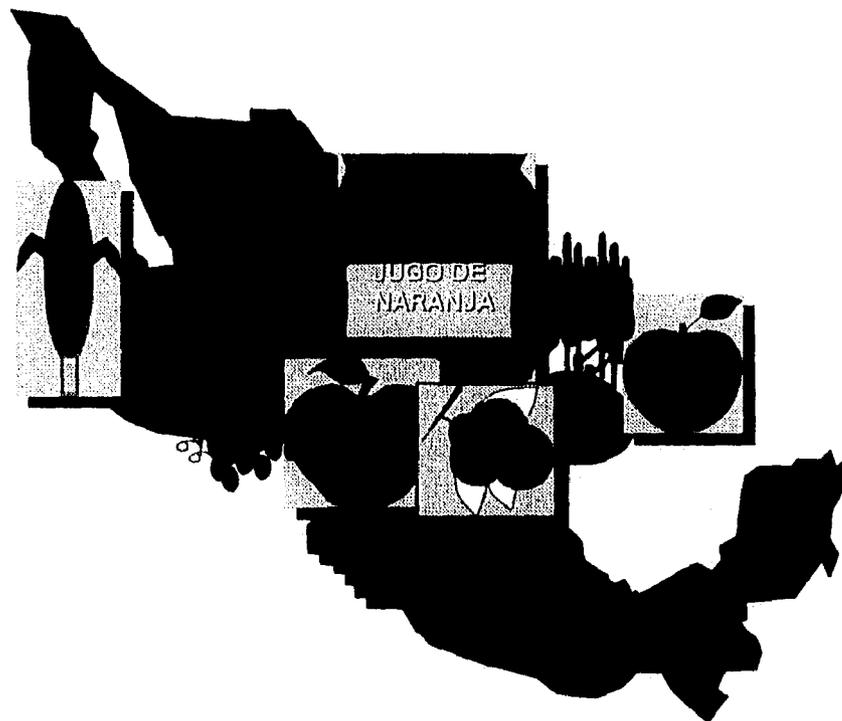
El desarrollo de productos y la comercialización de variedades reciben una alta prioridad, al obtener nuevos tipos que satisfagan los nichos de mercado y extendiendo la temporada.

Esta compañía exporta 50 millones de cajas de frutas cada año a 60 países y según cálculos de la misma espera que el volumen crezca a 75 millones para el año 2000. Siendo Europa la región importadora más importante para esta empresa que planea extenderse a todo el mundo.¹⁸

¹⁸ Fuente: Unifruco

LA HORTOFRUTICULTURA EN MEXICO

CAPITULO 2



2. La hortofruticultura en México

2.1 La producción mundial de hortalizas y frutas en el mundo

Hasta 1992, la agricultura había crecido un 1.7%, aumento que equivale a la mitad de la media de crecimiento del producto agrícola en los últimos diez años y que significa un estancamiento del proceso de producción agrícola. En América Latina y en otros países en desarrollo como Indonesia, China y Turquía, el incremento en la producción de alimentos ha sido mayor que el crecimiento demográfico.

En el rubro de hortalizas y legumbres frescas encontramos que los países en desarrollo tienen una mayor participación. En 1991, la producción mundial de estos cultivos fue de 56 millones de toneladas elevándose hasta alcanzar los 57 millones en 1992, manifestando un crecimiento de tan solo 1.4%. En 1991, los países desarrollados participaron de esta cosecha con el 30% ó 17 millones de toneladas, en 1992 con 19 millones de toneladas, cifra que fue de 38 millones de toneladas en 1991 y 38 millones de toneladas en 1992 en los países en vías de desarrollo los cuales experimentaron un descenso del 3% de un año a otro. Como podemos observar este mercado tiene potencial para países como México, que en la actualidad solo participa con el 1% de la oferta mundial.¹

Se estima que en el mundo se producen 700 millones de toneladas de hortalizas que junto con las frutas, es el segundo rubro agropecuario más importante del orbe después de los cereales. Si bien se cultivan 200 especies horticolas, sólo 20 tienen importancia significativa y 3, en el promedio de los años 1988-1991, cubrieron más del 50% de la producción internacional. Los cuales son: papa (37.7%), jitomate (9.6%) y col (5.2%). Les siguen sandía, cebolla, zanahoria, pepino y melón.² Sin embargo, el consumo de hortalizas, en especial las finas ha aumentado. Por el contrario la producción de papa prácticamente se estancó desde fines de los años cincuenta y muestra una clara tendencia descendente a partir de 1985. El jitomate muestra una tendencia contraria, pues en los últimos 40 años la producción creció 9.4% en promedio anual. El consumo de frescos también se ha elevado gracias al progreso tecnológico que ha aumentado los rendimientos por hectárea por ejemplo la plasticultura, que permite cultivar en zonas frías y en los invernaderos donde se obtiene una producción rentable que satisface la demanda en invierno; además, gracias a las técnicas de conservación y a la rapidez del transporte los productos se pueden colocar en corto tiempo en cualquier parte del mundo.

Las dos principales regiones productoras de hortalizas (incluyendo la papa) son: Asia con el 43%, China y la CEE con el 24%. África aporta el 3.3% del total

¹Kuschik, Murilo. " Situación de la agricultura mundial" *Agrobusiness Periódico*, Año 2, Num. 023, Sept. 1994, pag. 10

²Schwenlesus, Rita y Gámez Cruz, Manuel. "México en el mercado hortícola. algunos datos", *Comercio Exterior*, Vol. 44 No.4, México, abril, 1994 pags. 341-348.

mundial y México solamente el 1%, superado por numerosos países. Por lo que apenas alcanzaría el décimo segundo lugar en el mundo.

Las exportaciones también están muy concentradas. Durante 1985-1988, en promedio, 15 países realizaron más de 71% de las exportaciones de frutas y hortalizas, pero solo España, Holanda, Italia, Estados Unidos, Francia y México absorbieron 42% del total. Cabe destacar que Holanda es uno de los principales reexportadores mundiales de hortalizas.

La importancia económica de las exportaciones hortofrutícolas varía en cada país. En Holanda, el segundo exportador del mundo, dicho subsector participa sólo con 17.3% de sus ventas agropecuarias al exterior, ejemplo de compañías sobresalientes en este sector podemos destacar Hagè y Goosen. España, Costa Rica y México representan 50% del total vendido por el sector agropecuario, lo que indica cierta dependencia de la estructura comercial de un solo subsector.

En la actualidad, el mercado de los países desarrollados está representado fundamentalmente por cadenas de supermercados, servicios de comida rápida, y restaurantes seguidos por los servicios institucionales y privados, como el ejército, la armada, hospitales, hoteles, líneas aéreas, navieras etc. Desde los años ochenta este mercado está condicionado por dos requerimientos: a) la entrega oportuna de productos frescos durante todo el año, y b) la variedad. Es decir, el mercado no reconoce la estacionalidad ni la problemática de la producción agrícola. Así, en los últimos cinco años se acentuó la tendencia a diversificar e innovar la oferta, al crecer la demanda de variedades exóticas y de las nuevas variedades de hortalizas, que antes solo se dirigían a los mercados especiales, de élite, o la población hispana de Estados Unidos.

Como resultado de dichas tendencias y exigencias se desarrolló un complejo de hortalizas y frutas frescas que requiere de las distribuidoras y comercializadoras transnacionales, que unen la producción mundial de productos frescos con los centros de consumo más importantes. Las principales empresas que dominan este complejo son la Castle and Cook (antes conocida como Dole), la Chiquita Brands (and United Brand y originalmente United Fruit Company) y dos consorcios con sede en el Reino Unido: Albert Fisher y Del Monte Tropical que operan en América Latina, África y Asia para abastecer los mercados de América del Norte, Europa, Japón y Hong Kong.

Sin embargo, son pocos los países que realmente participan con cantidades significativas en dicho complejo mundial entre los cuales se encuentran Argentina, Brasil, Chile, México, Uruguay, Sudáfrica, Zimbabue, Malasia y Tailandia donde su participación se restringe a la producción. Por su cercanía con Estados Unidos, México ha podido estar a la vanguardia del proceso de transnacionalización. Ejemplos clásicos son la agricultura de contrato y la agromaquilas hortícolas, que permiten a las empresas estadounidenses rentar tierra e infraestructura en México y producir para el mercado de su país.³

³Cruz, Gómez y Careveo López, F. "La agromaquila hortícola: nueva forma de penetración de las transnacionales", *Comercio Exterior*, Vol. 40, No. 12, México, diciembre de 1990 pag. 1193-1199

Recientemente productores mexicanos intentan incursionar en la distribución internacional, hasta ahora del dominio de capitales estadounidenses y británicos. La adquisición de la comercializadora del Mintye Corporation, a la Polly Peck International, de capital inglés y turco por agricultores del noroeste de México y fruticultores de Tabasco, Chiapas y Yucatán, marca posiblemente el primer paso hacia la transnacionalización del complejo mexicano de hortalizas y frutas frescas.⁴

2.2 El sector agrícola en México, un panorama general

Nuestro territorio abarca 197 millones de hectáreas, de las cuales el 12 por ciento es decir, 23 millones de hectáreas tiene vocación agrícola. De estas, el 74 por ciento es de temporal, mientras que el 26 por ciento cuenta con infraestructura hidroagrícola⁵

El campo de México atraviesa por una severa crisis, el rezago acumulado a lo largo de varias décadas ha mermado la capacidad productiva del agro, provocando una situación particularmente difícil. Es evidente un hecho: en la última década, no hay prácticamente ningún avance de productividad en cultivos como el maíz, frijol y sorgo, no obstante que de 1960 a 1980 se logró duplicar su productividad.⁶ La situación de este sector es en extremo difícil y compleja, debido a la existencia de un sector moderno, altamente tecnificado, con acceso relativamente fácil y oportuno a los mercados de insumos y crédito y un sector tradicional donde se emplean métodos de cultivo tradicionales y donde la productividad es muy baja. El deterioro del sector primario de la economía mexicana no es nuevo, la baja en el crecimiento de la producción agrícola ya se había manifestado desde finales de los setenta, aunque fue hasta 1980 cuando la balanza agrícola comenzó a presentar saldos negativos que exigieron del gobierno una verdadera atención al problema. La respuesta del régimen fue la instrumentación por primera vez en México, de una política alimentaria integral que consideraba todas las fases de la administración agrícola, desde la producción hasta el consumo conocido como Sistema Alimentario Mexicano (SAM). Esta estrategia que partía de una evaluación detallada de la situación de los productores agrícolas contribuyó significativamente a clarificar el problema alimentario pero no avanzó en su resolución.

Con el cambio de régimen a finales de 1982, el SAM no se modificó ni se ajustó a las nuevas condiciones; simplemente se eliminó. Desde entonces la política agrícola se ha concentrado en la búsqueda de eficiencia y productividad mediante medidas parciales; el mantenimiento de algunos apoyos que se aplican

⁴El Financiero, México, 28 de mayo 1993, pag. 11

⁵Tellez, Luis "La reforma al artículo 27 constitucional y la modernización del campo mexicano" *Documento*

⁶Tellez, Kuenzler, Luis "Impacto económico de las reformas en el campo" *Documento*

de forma discrecional y casuística: la apertura hacia los mercados externos de productos básicos, con altibajos en los aranceles; y la acción del Estado, en casos emergentes, para rescatar de la ruina a algunos productores golpeados por la venta en el mercado interno de productos del exterior por abajo de los costos de producción. Esta situación ha provocado el desconcierto de los agricultores, muchos de los cuales se han refugiado en la producción de los dos únicos bienes agrícolas que han mantenido un conveniente nivel de protección: el maíz y el frijol, de los que se ha logrado la autosuficiencia, mientras que se acentúa la deficiencia de los otros productos básicos, forrajes y oleaginosas.⁷

La política económica en México ha sido manejada por más de una década por el deseo de reducir la intervención directa del gobierno en la economía. Esto incluye el descenso, aunque no la eliminación de subsidios. Hasta fines de los 80's, la agricultura contó con apoyos a través de subsidios y garantía de precios arriba del nivel de los precios mundiales.⁴

Muchos problemas se han asociado con los programas pobremente implementados y concebidos en la agricultura mexicana. Desde 1987 cuando el gobierno reestructuró la política agrícola de precios, los niveles de los subsidios han bajado como una medida del gobierno en la apertura del mercado para incrementar la competencia, la venta y cierre de compañía gubernamentales y reduciendo subsidios. Mientras los subsidios fueron reducidos, otras medidas para apoyar y capitalizar la agricultura fueron introducidas. La más importante de estas fue el cambio en el artículo 27 de la Constitución Mexicana.⁸

2.2.1 Situación actual del sector hortofrutícola en México

La producción de hortalizas⁹ en México representa el único subsector que en su conjunto no ha sufrido la prolongada crisis en que se encuentra la agricultura desde hace varias décadas. En los últimos 50 años, la producción hortícola se ha incrementado continuamente. En el quinquenio 1940-44 se producían aproximadamente medio millón de toneladas, en 133 mil hectáreas (ha), en el periodo 1960-64, 1.6 millones en 285 mil ha; y en la actualidad, se estima en 7.5 millones en 550 mil ha.

⁷ Hernández Hernández, Roberto, " Productores y política agropecuaria: Una perspectiva internacional", *Periódico El Financiero*, 9 de diciembre de 1993, pag. 39A.

⁸ Kenneth Shwedel, S. "The future of agro-subsidies", *Business México*, Vol. IV, México, 1994 pag. 16

⁹ Una hortaliza es la porción comestible de una planta herbácea (hojas, tallos, raíces, flores, frutos o semillas) que se consume fresca, cocida o preservada. Es complemento indispensable de los alimentos básicos que proporcionan energía. Son importantes por su gran contenido de vitaminas, minerales y fibras, con pocas calorías y proteínas

La producción hortícola recibe especial importancia dentro de las exportaciones agropecuarias. En la segunda mitad de los años 70 llegó a 375 mil toneladas. Alcanzando en 1991 casi 1.5 mill. de toneladas y en los años 80 aportando el 40% del total de las divisas generadas por la exportación agrícola. Todo lo anterior nos permite tener una perspectiva de grandes posibilidades de expansión, cabe señalar que a nivel mundial, la producción mexicana representa el 1.1.% del total internacional, exportando únicamente el 18 por ciento de su volumen hortícola, esta situación le ha permitido ubicarse como el sexto exportador internacional.

Sin embargo la producción de hortalizas mexicanas tiene que ver con sólo algunos productos, entre los que se encuentran la papa, el tomate, la cebolla, sandía, pepino, lechuga y melón, los cuales representan el 68.8% de la exportación a nivel mundial.¹⁰

Los grupos mas importantes dentro del subsector hortícola son:

- a) Brócoli congelado, coliflor congelado y pasta de tomate
- b) Oca, calabacita, pepino, berenjena, espárrago, chiles, melón
- c) Jitomates y tomates
- d) Lechuga, zanahoria y papa

Al analizar el subsector hortícola es importante tomar en cuenta las diferencias regionales y sociales por ejemplo, no es lo mismo producir hortalizas en el Valle de San Quintín o en Tlaxcala, ser productor grande o minifundista.

Importancia de la exportación hortícola por estados 1977-1990			
Estados	Kg.		
	1977-78	1981-82	1985-86
Sinaloa	60.6	53.2	52.2
Michoacán	11	10.7	8
Baja California	5.5	7	12
Jalisco	5.3	5.8	2.9
Sonora	4.5	5.5	8.9
Guanajuato	4	3.2	3
Tamaulipas	2.7	5.3	4.5
Guerrero	0.24	0.94	0.82
Colima	0.94	2.5	2.3
Nayarit	0.94	2.5	2.3
Morelos	1.5	0.24	0.17
Miles de Ton.	1,036.4	959.6	1,338.8

Fuente: Confederación Nacional de Productores de Hortalizas.
Boletines 1977-78, 1981-82, 1985, 1986.

La producción tanto para el mercado de exportación como para el mercado nacional, presenta diferentes oportunidades para los productores nacionales

¹⁰Hortalizas "Canta fuerte" *Agrobusiness Periódico*. Año 1, Febrero de 1993 pag.3

dependiendo de sus condiciones de producción y comercialización. De aproximadamente 100,000 productores hortícolas que existen en México, solo 22,000 participan en las exportaciones, en las no más de 50 empresas extranjeras y otras tantas familias mexicanas que exportan, estas empresas se asocian con las compañías extranjeras en funciones tales como: financiamiento, producción, comercialización, acondicionamiento, transformación y distribución, controlando los mayores porcentajes de exportación. Por ejemplo, en el Bajío Guanajuatense existen empresas transnacionales como Bird's Eye, Gigante Verde, Campbell's, Del Monte etc., que trabajan en forma integrada, a través de la agricultora de contrato, en superficies irrigadas de aproximadamente 5,000 ha. por empresa. En la misma región existen grupos de origen nacional, como Covemex y Mar Bran que operan con cifras similares. En el caso de del Monte Fresh Produce, la tercera empresa comercializadora de frutas tropicales en el mundo, con cerca del 16% del mercado global. En 1992 fue adquirida por capital mexicano (300 socios), aunque se presume la participación de inversionistas de otros países como Costa Rica. Ocupa el tercer lugar en ventas de plátano en escala mundial (13% del mercado) el primero en piñas, papayas y melones (hasta 40% de la comercialización total). Sus productos llegan a Estados Unidos (45% de sus ventas) y tienen una fuerte presencia en Europa (34%), Japón y el Sudeste Asiático gracias a que cuenta con 44 buques propios. del Monte no sólo vende productos mexicanos, pues posee fincas productoras en Costa Rica, Guatemala, Filipinas, Hawaii, Indonesia y Camerún.¹¹

En el Valle del Yaqui, la Tanimura and Antle y la ABC son empresas que también manejan grandes volúmenes, lo mismo puede decirse del Valle de Culiacán, Sinaloa, Valle del Mexicali y Valle de San Quintín, en Baja California: en este último lugar por ejemplo, los grupos de los Rodríguez, los Canelos y la Campana operan con mas de 1,500 ha. cada uno, cifra solo relacionada con la producción del tomate para la exportación.

En otras regiones de nuestro país, especialmente en los Estados de Puebla, Tlaxcala, Morelos e Hidalgo, la escala de producción tiene otras características, pues en muchos casos se trata de productores de tipo minifundistas con superficies menores a 5 has.

Tal como sucede en los E.U.A., los grandes grupos económicos nacionales logran menores costos por la producción a escala que practican. Sus costos se mantienen por debajo de los costos promedio, si a ello se agrega que poseen marcas de prestigio y toda una red de comercialización, además de políticas agresivas de mercado, podremos apreciar más claramente la perspectiva que los diferentes tipos de productores mexicanos tienen, para los mercados de exportación y el propio mercado interno. En el siguiente cuadro podemos observar la producción del sector hortofrutícola durante todo el año.

¹¹ "GEAM- Del Monte". *Expansión*, febrero de 1993

PRODUCTO ZONAS PRODUCTORAS	PERIODO											
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
MANGO												
Veracruz												
Oaxaca												
Guerrero												
Sinaloa												
Nayarit												
Michoacán												
Colima												
Chiapas												
Jalisco												
Tamaulipas												
MELON												
Michoacán												
Región Lagunera												
Guerrero												
Sinaloa												
Sonora												
Nayarit												
Colima												
Oaxaca												
Tamaulipas												
AGUACATE												
Michoacán												
Morelos												
México												
Nayarit												
Puebla												
Guerrero												
Sinaloa (1)												
Sinaloa (2)												
NARANJA												
Veracruz												
Tamaulipas												
San Luis Potosí												
Yucatán												
Sonora												
Nuevo León												
Tabasco												

Fuente: Bancomext - Estimaciones Gerencia de Estrategias de Comercialización

La hortalfruticultura en México

ZONAS PRODUCTORAS	PERIODO											
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
PAPAYA												
Guerrero	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Veracruz	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Oaxaca	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Michoacán												
Yucatán												
Jalisco												
Nayarit												
San Luis Potosí												
PLATANO												
Chiapas												
Veracruz												
Michoacán												
Tabasco												
Colima												
Nayarit												
Guerrero												
Oaxaca												
Jalisco												
FRESA												
Guanajuato												
Michoacán	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
México												
Baja California												
Jalisco												
Sinaloa												
Querétaro												
Baja California Sur												
Zacatecas												
Durango												
Oaxaca												
LIMON												
Colima												
Michoacán												
Guerrero												
Oaxaca												
Veracruz												
Jalisco												

Fuente: Bancomext - Estimaciones Gerencia de Estrategias de Comercialización

La hortofruticultura en México

PRODUCTO ZONAS PRODUCTORAS	PERIODO											
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
CHILE VERDE												
<i>Chihuahua (Jalapeño)</i>												
<i>Sinaloa (Bell Peper)</i>												
<i>San Luis Potosí (Serrano)</i>												
<i>Guanajuato</i>												
<i>Veracruz (Jalapeño)</i>												
<i>Nayarit (Serrano)</i>												
<i>Hidalgo (Serrano)</i>												
<i>Tamaulipas (Serrano)</i>												
<i>Puebla (Serrano)</i>												
<i>Nuevo León (Serrano)</i>												
<i>Coahuila (Serrano)</i>												
<i>Jalisco (Serrano)</i>												
PIÑA												
<i>Veracruz (1)</i>												
<i>Veracruz (2)</i>												
<i>Oaxaca</i>												
<i>Tabasco</i>												
<i>Nayarit</i>												
ZANAHORIA												
<i>Guanajuato</i>												
<i>México</i>												
<i>Puebla</i>												
ESPARRAGO												
<i>Sonora</i>												
<i>Baja California</i>												
<i>Guanajuato</i>												

Fuente: Bancomext Estimaciones de la Gerencia de Estrategias de Comercialización

2.3 Situación actual de las exportaciones hortícolas de México

"Actualmente el criterio que ha ganado mayor terreno es la productividad, por lo que se puede cubrir la demanda interna, ya sea con productos nacionales o con productos extranjeros, dependiendo de las ventajas relativas de cada uno.¹²

Casi una tercera parte de las exportaciones agropecuarias mexicanas son productos hortícolas. Los estados de Sinaloa, Sonora y Baja California son los principales productores de hortalizas para exportación. En su mayoría la producción hortícola de exportación se realiza en tierras irrigadas y con modernas tecnologías. El uso de semillas certificadas y fertilizantes está ampliamente difundido. México no se destaca por tener altos rendimientos dentro de este sector, sin embargo los costos son relativamente bajos.

La importancia de la horticultura se manifiesta en los siguientes datos estadísticos, por ejemplo: con solo 550 000 hectáreas (2.7% de la superficie agrícola nacional)¹³, las hortalizas contribuyen con 14.3% del valor de la producción, ocupan 17.5% de la fuerza de trabajo y aportan la mitad de las divisas generadas por el sector agrícola¹⁴, exportando una gran variedad de legumbres y hortalizas entre las que destacan por su importancia, tomates, cebollas, pepinos, espárragos, chiles y calabazas. Sin embargo, cabe destacar que la mayoría de las exportaciones de legumbres y hortalizas tienen como destino el mercado estadounidense.

Analizando el comercio exterior de este sector encontramos que de los cuatro últimos años en 1991, se da el mayor valor de ventas al exterior de las principales legumbres y hortalizas y tubérculos comestibles mexicanos. En esta situación se encuentran por ejemplo, el tomate, berenjena y aceitunas. En algunos productos, como son los pepinillos y calabazas, se observa un aumento continuo de 1991 a 1993.

"De las diferentes legumbres y hortalizas que México exporta al mundo, sobresalen por su importancia: tomates, cebollas, calabazas, chiles y pepinos. Cabe destacar que para los tres primeros, el monto de exportación en 1993 superó los 100 millones de dólares(mdd). Otros productos mexicanos de este grupo que han venido tomando importancia durante este período son: apio, zanahoria, nabos y alubias".¹⁵

¹² Gesselt, Georgina Compiladora "Lo negociado del TLC", Edit. Mac Graw-Hill, México, 1993 334 pags.

¹³ A. Valdez López, "Producción de Hortalizas", Noriega Editores-Limusa, México, 1986 pag. 19

¹⁴ SARI, *Anuario estadístico*, México, 1991

¹⁵ "Medidas Comerciales y Aduaneras Internacionales No. 21" *Comercio Exterior*, Bancomext, 1993, 29 pags.

La hortofruticultura en México

<i>Volumen de producción de los principales cultivos agrícolas</i>								
<i>(Miles de toneladas)</i>								
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	Var(%) 1992/1993
Naranja	1,934	2,099	2,372	2,220	2,369	2,541	2,852	12.2
Plátano	1,770	1,566	1,824	1,986	1,889	2,095	2,344	11.9
Mango	1,122	1,093	1,111	1,074	1,118	1,076	1,158	7.6
Limón Méx.	682	660	779	685	717	777	845	8.7
Melón	339	426	496	523	645	496	787	58.7
Aguacate	523	540	473	686	780	725	754	4

Fuente: Cifras elaboradas en base al Quinto Informe de Gobierno de C.S.G y la Confederación Nacional de Floricultura

Es importante comentar que durante el periodo comprendido entre 1991 y 1993 se observa un crecimiento en el monto de las exportaciones en algunos renglones de legumbres y hortalizas por ejemplo cebolla y chayote al aumentar de 108 a 110 mdd. de un año a otro, pepinillos de 17 a 18 mdd, espárragos de 32 a 36 mdd. y calabazas de 95 a 114 mdd.

Sin embargo, las importaciones mexicanas de legumbres y hortalizas se han venido incrementando. México tiene buena participación en el comercio mundial de hortalizas. Aunque produce solo 1% del total mundial y su producción per capita es muy inferior a la de los principales países hortícolas, realiza 4% de las exportaciones totales, lo que lo sitúa en el sexto en escala internacional. En términos per capita, México es el cuarto exportador, después de Holanda, España y Francia, además es el segundo país por el porcentaje de su producción destinada a los mercados extranjeros.¹⁶

Jitomate, papa, cebolla, chiles, melón y sandía representan el 80% de la producción nacional, todos excepto la papa más el pepino y la calabacita constituyen el 62% de las exportaciones totales del país, que incluyen aproximadamente 100 productos diferentes. Las exportaciones hortícolas tienen una indiscutible importancia para la economía mexicana. En 1992 representaban 3.1% del valor de las ventas externas del país y 50% de las del sector agrícola¹⁷ con un aporte de 855 millones de dólares.

Cabe tomar en cuenta que las exportaciones hortícolas tienen un papel relativo para México. Durante los últimos 75 años estas han oscilado alrededor del 20%, por lo que es claro que su importancia no es reciente ni creciente. El mercado nacional ha captado siempre la mayor parte. Así en el quinquenio menos favorable (1985-1989) absorbió el 77% y en el de mayor participación (1980-1984) 88% de la producción nacional. Además, los últimos tres años han sido muy

¹⁶ Calva, José Luis Coordinador. "Alternativas para el campo mexicano" Edit. UNAM/Fonemera/Friedrich Ebert Stiftung, Tomo I, México págs 15-154.

¹⁷ "Sumario estadístico", *Comercio Exterior*, Vol 43, Num. 1, México, abril de 1993, pag. 404

La hortofruticultura en México

difíciles para los horticultores nacionales en general y para los exportadores en especial. las causas principales fueron:

- a) El grueso de las exportaciones (85%) se destina al mercado estadounidense lo que marca una fuerte dependencia.
- b) Las exportaciones tienen un carácter de estacionalidad y complementario. Es decir, se trata solo de hortalizas que Estados Unidos no produce o tiene déficit en ciertas temporadas.
- c) Los costos de producción y comercialización son más altos en México que en el vecino del norte, hecho con frecuencia se ignora o desconoce.¹⁸
- d) La reciente desregulación de política agrícola y el retiro de muchos subsidios (luz, agua, fertilizantes) han encarecido aún más la producción.

Como podemos observar en las siguientes gráficas las exportaciones mexicanas a Japón han ido aumentando notablemente.

Aumento de exportaciones en el sector hortofrutícolas					
		1993	1994	Variación	Variación
CSA		enero-junio	enero-junio	94/93	94/93
Fracción	Productos	(1,000 US\$)	(1,000 US\$)	(1,000 US\$)	(1,000 US\$)
0709.20-000	Espárragos frescos	13,689.06	21,915.47	8,226.41	60.10%
0710.80-000	Otros vegetales congelados	3,282.96	6,615.90	3,332.94	101.50%
0710.80-091	Calabaza cabocha fresca	20,142.68	23,039.59	2,896.91	14%

Compilado: Bancomext-Tokio septiembre:94
Fuente: Ministerio de Finanzas de Japón

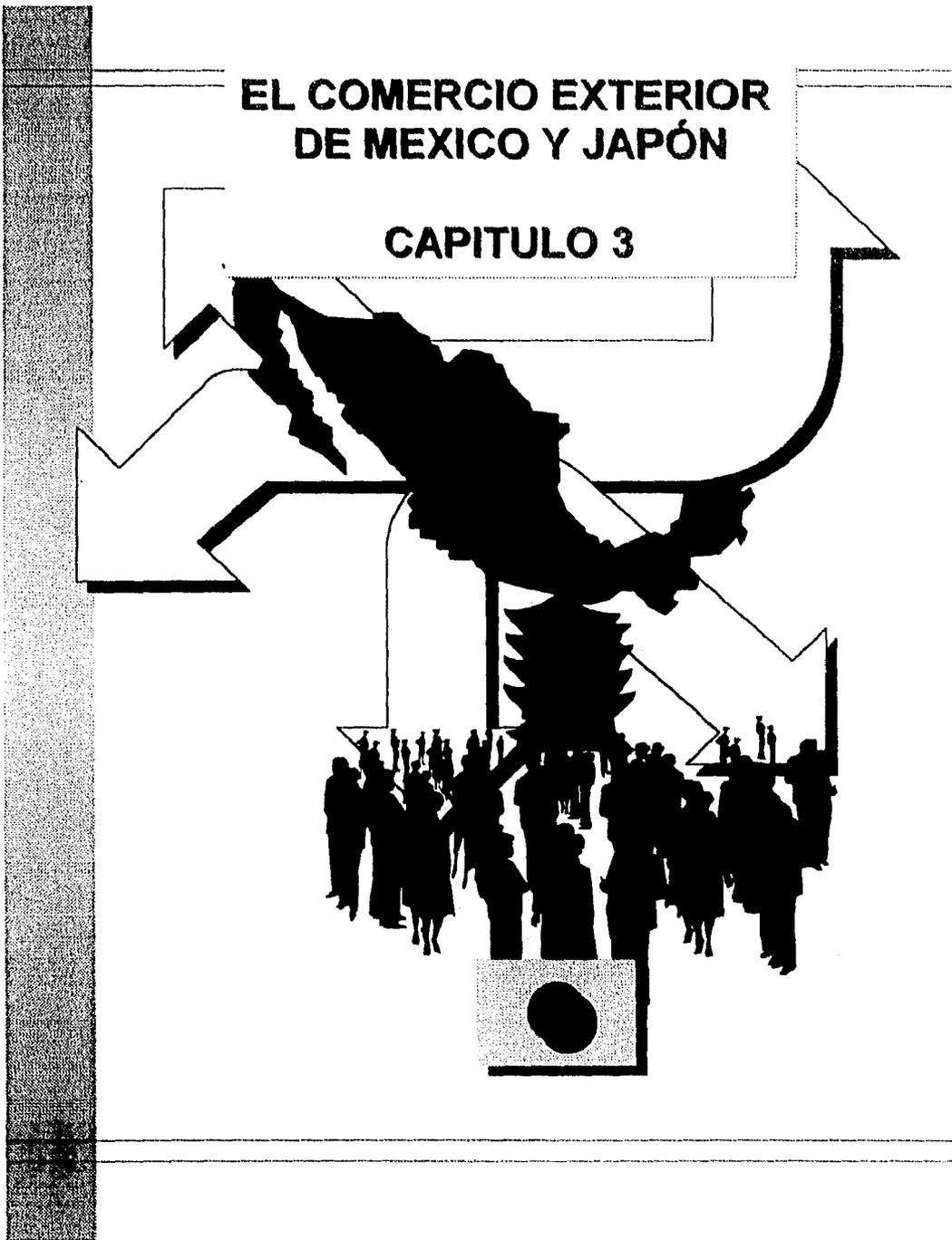
Productos del sector hortofrutícola que entraron o reentraron en Japón					
		1993	1994	Variación	
CSA		enero-junio	enero-junio	94/93	
Fracción	Productos	(1,000 US\$)	(1,000 US\$)	(1,000 US\$)	
2008.92-120	Cocktail de frutas sin adición de az	0.00	518.36	518.36	
0805.10-000	Naranja fresca	0.00	228.84	228.84	

Ministerio de Finanzas de Japón
Compilado: Bancomext-Tokio septiembre:94

¹⁸ Cruz Gómez, Schwentesius, Rindermann Rita y Merino Sepulveda, A. "La producción de hortalizas de México y el Tratado de Libre Comercio con E.U.A. y Canadá". *Reporte de investigación 6*, CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo, México, 1993

**EL COMERCIO EXTERIOR
DE MEXICO Y JAPÓN**

CAPITULO 3



3. El comercio exterior de México y Japón

3.1. Antecedentes económicos

Durante varias décadas y especialmente a partir del término de la Segunda Guerra Mundial, la política de industrialización del país se basó en el modelo denominado "sustitución de importaciones" el sentido de esta estrategia, era utilizar medidas proteccionistas para evitar la competencia del exterior de lo que se producía o podía producirse en México. Por lo cual, se siguieron las pautas del modelo de desarrollo que comúnmente se describe como de "economías hacia dentro" promovido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

No obstante que los exponentes de esta política recomendaban un equilibrio entre sustitución de importaciones y promoción de exportaciones, el énfasis que se otorgó al manejo de los instrumentos de política industrial así como a los de la propia política macroeconómica se orientaron fundamentalmente a la sustitución de importaciones.

En un principio, se sustituyeron importaciones de bienes de consumo e intermedios, sin embargo en los años 50 cuando el gobierno buscó redinamizar el proceso, explotó las divisas que el campo producía generando una descapitalización. Por otro lado, la producción era insuficiente debido al crecimiento de la población y a la falta de incentivos para el sector agrícola. Llegó el momento en que se tuvo que recurrir incluso a la importación de bienes básicos, que junto a la industrialización del país en bienes de capital fue financiada por la deuda; única fuente financiera (años 60)

A fines de los años 70 a pesar del monto de la deuda, a nivel internacional existía capital disponible para México ya que tenía índices de crecimiento anual del 6 al 7%, era un país exportador de petróleo y las tasas de interés eran bajas, con la pérdida de dinamismo del modelo substitutivo de importaciones el Estado asume la tarea de imprimir a la economía nacional un sesgo exportador a fin de obtener los recursos necesarios para continuar el proceso de industrialización desde los años cuarenta. Existía en aquel momento un consenso acerca de la urgencia de implantar una estrategia de promoción de exportaciones que superara las deficiencias estructurales que manifestaba la estrategia substitutiva de exportaciones. Se escondía en este objetivo un intento implícito de recurrir a la lección que presentaba la experiencia de los países del sureste asiático con un modelo de desarrollo industrial orientado al exterior.

Se pueden distinguir dos estrategias diferentes de política económica durante este periodo que abarcan de 1970 a 1982 la primera y de 1983 en adelante la segunda.

La primera estrategia fue el uso de estímulos fiscales y financieros a los que se hacían acreedoras las empresas orientadas hacia la exportación. Los instrumentos centrales de esta promoción fueron: 1) Los Certificados de Devolución de Impuestos (CEDIS) y 2) Los subsidios financieros implícitos que resultaban de los diferenciales entre las tasas activas de la banca comercial y las tasas preferenciales a las cuales FOMEX otorgaba los créditos para la producción de exportables. La base del fracaso de esta política de subsidios indirectos se puede encontrar en la política cambiaria que se instrumentó durante el periodo pues el sesgo antiexportador del tipo de cambio constituyó un factor neutralizador de los subsidios implícitos a la exportación. Al considerarse al tipo de cambio como un objetivo de política económica más que como un grado de sobrevaluación que favorecía a las importaciones a costa de las exportaciones. Esta característica de la política cambiaria fue particularmente relevante durante el periodo de los años de 1970-76 ya que los subsidios con los que se apoyaba al comercio exterior apenas si compensaban la sobrevaluación del tipo de cambio.

En estas condiciones los subsidios solo jugaron un papel compensatorio del efecto negativo, por lo cual nunca llegaron a ser un auténtico apoyo al propósito exportador. Adicionalmente, el alto nivel proteccionista y el haberlo mantenido intacto durante tanto tiempo muestra que el intento exportador no se concibió como una tarea de cambiar las condiciones de la producción a fin de obligar a mejoras en la productividad como resultado de inyectar mayor competitividad a la industria nacional. Las razones de esta ausencia de decisiones económicas para producir los cambios estructurales necesarios deben encontrarse en el contexto político del país luego de los violentos sucesos ocurridos entre 1968 y 1970. La fragilidad política hizo que el partido gobernante, en el poder desde los años 30, optara por mantener la continuidad económica que garantizaba la estabilidad de los precios, principalmente el precio externo de la moneda nacional, que para ese entonces tenía más de 15 años sin alteraciones.

El expediente del endeudamiento externo, de cerca de 4 mil millones de dólares que se adeudaban en 1970 pasó a alrededor de 20 mil millones en 1976, para luego crecer hasta cerca de los 100 mil millones de dólares al final de la administración de López Portillo en 1982. A consecuencia de las condiciones imperantes en la economía internacional, por la crisis de inversión de inicios de la década de los años setenta en los países industrializados y el reciclaje de los excedentes petroleros de la OPEP, existía un exceso de capital en los mercados financieros que redujo las tasas de interés, las cuales incluso llegaron a tener valores negativos a inicios de la década de lo setenta.

Por lo anterior la opción del endeudamiento resultaba la más redituable. La lucha antinflacionaria que orienta la política económica de los países industriales hizo que las tasas de interés iniciaran un crecimiento acelerado e inusitado hasta llegar a alcanzar niveles superiores al 20% en 1981. La crisis del endeudamiento llevo a replantear a la administración de Miguel de la Madrid Hurtado la estrategia

de exportación concibiéndola como un medio 1) para enfrentar la crisis de divisas; 2) para impulsar los cambios estructurales que requería la economía nacional y 3) para prevenir el deterioro irreversible de la planta productiva.

Los ejes instrumentales de dicha política fueron: el tipo de cambio, la racionalización de la protección y el financiamiento de la exportación. Se concebía así una política de promoción de las exportaciones que fuera eficiente hacia adentro y competitiva hacia afuera¹.

Hasta principios de la década de los ochenta, la expansión de la demanda interna en México que en promedio fue del 6% anual lo que hacía más rentables las ventas al mercado interno que a la exportación. En la práctica existía un sesgo contra la exportación, para contrarrestar esta situación, el gobierno utilizó diversos mecanismos para alentar las ventas externas de manufacturas, especialmente a través de estímulos fiscales y financieros. La exportación sin embargo no constituyó un factor de desarrollo antes de 1979, cuando se iniciaron las exportaciones de petróleo a gran escala. La crisis de la economía mexicana que se evidenció en 1982, se atribuye en gran medida al agotamiento del modelo de industrialización que se instrumentó, además del fracaso del la política petrolera y del endeudamiento externo que se siguió entre 1976 y 1982.

La crisis fue el parteaguas de un cambio radical de la política económica y comercial de México ya que el precio del petróleo se desplomó; en este producto estaban basados todos los programas económicos al ser el principal producto de importación (70% del total de las exportaciones) aunado al aumento de tasas de interés. A consecuencia de lo anterior México declaró la moratoria de la deuda al no existir dinero para el pago de empleados del gobierno ni para el financiamiento de importaciones. Se devaluó el peso y se nacionalizó la banca para evitar la fuga masiva de capitales. En este contexto se replantea el camino y se ve como salida el modelo Neoliberal, promovido por el F.M.I., que pretende una nula participación del estado en la economía pero actuando para corregir los vicios. Se inició la desincorporación y venta de paraestatales.²

A partir de 1983 la política cambiaria se constituye en uno de los ejes centrales de la estrategia de promoción de las exportaciones, especialmente de las no petroleras iniciando esta tarea con la liberalización del sector exportador a fin de facilitar el objetivo pretendido. Para 1985 esta labor estaba prácticamente concluida pues el 94 por ciento de las fracciones de la Tarifa de Impuesto General de Exportaciones había sido desgravado quedando sujetas a aranceles el 4.5 por ciento y totalmente prohibidas a la exportación, por prioridades de abasto nacional, solo el 1.5 por ciento.

¹Jiménez Ramos, Rafael. "Promoción de las exportaciones manufactureras de México. 1970-86" *Comercio Exterior*, agosto de 1987, pag. 672.

²Vázquez Tercero, Héctor. "Las exportaciones y el cambio estructural de la economía mexicana. *Comercio Internacional Banamex* Vol. 3 No. 3 Septiembre de 1991 México pag. 63.

En abril de 1985 se establece el Programa de Fomento Integral a las Exportaciones. La perspectiva del papel de las importaciones fue igualmente reconsiderada para impulsar la competitividad empresarial por el desmantelamiento de las barreras proteccionistas tras las cuales la industria había nacido, crecido y hecho ineficiente. Es por eso que en 1984 se inicia un proceso de apertura, en el cual se eliminan los permisos previos a la importación, se define una nueva estructura arancelaria y se modifican los precios oficiales. Este proceso que se consolida en el verano de 1985, ve sus propósitos confirmados con el Programa de Desgravación Arancelaria de abril de 1986 por el cual los gravámenes generales de rebajan del 0-50 por ciento al 0-30 por ciento.

Esta apertura se sustentó bajo la hipótesis de que la liberalización de la política comercial tiene como consecuencia un aumento de las exportaciones lo cual repercute en un aumento del producto interno como resultado de la mejoría que ocurre en la posición competitiva de los productores nacionales. Reaparece en abril de 1985 el sistema de devolución de impuestos de importación a los exportadores a fin de facilitar la entrada de insumos no producidos en el país. En mayo de 1985 inicia el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX) cuya finalidad es resolver los cuellos de botella a la producción de exportables que se derivan de una oferta deficitaria de insumos o de la baja calidad de los mismos producidos domésticamente.³

Para octubre de 1987 se consideró prácticamente concluido el programa de liberalización pues cerca del 96 por ciento de las fracciones de la Tarifa de Impuesto General de Importaciones, que representa el 75% del valor de los bienes importados se encontraban exentas de permiso previo; al mismo tiempo que los aranceles se habían recortado a un rango del 0 al 30 por ciento desde el 0 a 100 por ciento que existía en 1982.

Hacia finales de 1987 se manifestaba el fracaso de la lucha contra la inflación a pesar de la desaceleración que esta había experimentado entre 1984 y 1985 por lo cual se temía el desencadenamiento de un proceso hiperinflacionario. En el marco del Pacto de Solidaridad Económica⁴ se argumentó que una mayor liberalización comercial ejercería una mayor disciplina sobre los precios internos y que la caída de las barreras al comercio alentaría en forma permanente y no artificial al sector exportador. Las modificaciones en la política comercial para impulsar estos propósitos se dieron en:

a) La profundización del proceso de sustitución de permisos previos de importaciones por aranceles, b) la reducción del arancel máximo a las importaciones del 40% al 20% y c) en la eliminación de la sobretasa del 5 por

³Salinas, Chávez Antonio. "El PITEX y la exportación manufacturera" *Comercio Exterior*, enero 1990 pag. 16-22.

⁴"El Pacto de Solidaridad Económica", *El mercado de valores*, Suplemento 21, 21 de diciembre de 1987, pag. 2

ciento del impuesto general de importación.⁵ El programa se completó con la casi total liberalización de las importaciones de bienes de consumo para lo cual se tomaron las siguientes medidas: i) se autorizó la importación masiva de bienes de consumo popular; ii) se eximió de permiso previo toda importación de bienes de consumo y iii) se ampliaron las cuotas de importación de bienes de consumo final similares a los producidos internamente. Aceptando la inflación como el resultado de fuerzas y de costos inerciales.

Después de la concertación del Pacto, las importaciones aumentaron en un 92% entre 1987 y 1989, lo cual terminó con la cuenta positiva de la balanza comercial al pasar esta de un superávit de 8.433 millones de dólares en 1987 a un déficit de 645 millones en 1989. Esto significa que con la misma rapidez con que se redujeron las importaciones entre 1982 y 1983 se incrementaron entre 1988 y 1989, solo que la distribución por tipo de bienes se ha incluido significativamente en favor de los bienes de consumo, especialmente de los de consumo duradero, lo cual podría significar un retroceso en el cambio estructural.⁶

Como podemos observar, en los años ochenta se experimenta un crecimiento de las exportaciones no petroleras sin precedente que favorece al pasar de 5.6 mil millones de dólares exportados en 1981 a cerca de 15 mil millones en 1989, esto es un aumento absoluto cercano al 300%.

Dos elementos adicionales dignos de observación son 1) la importancia relativa que asumen las manufacturas dentro de las exportaciones no petroleras al crecer en 273% de 1981 a 1989 lo cual hace que pasen del 60% al 85% del total y 2) el papel aun más preponderante que asume el sector privado en las exportaciones no petroleras al ser responsable por el 90% de estas en 1988 luego de sólo serlo por el 76% en 1981.

Las exportaciones de petróleo crudo perdieron importancia durante el período 1985- 1989, debido a la disminución de los volúmenes exportados, de 3.4% anual, y a la caída de los precios mundiales del crudo desde su nivel pico de los ochentas. Soportando la industria petrolera mexicana las restricciones sobre el movimiento de divisas extranjeras desde el surgimiento de la crisis de la deuda. Por otro lado las exportaciones no petroleras; de manufacturas, han mostrado un crecimiento real de 8.2% anual aumentando así su participación en las exportaciones totales. Esto no incluye el avance de la producción para los mercados extranjeros de la industria maquiladora, cuyo ingreso neto de divisas ha aumentado hasta añadir 13.5% extra a los ingresos regulares de la exportación de mercancías en 1989. Con esto se amplía la diversificación en las actividades generadoras de divisas. De cualquier forma, el desempeño de las exportaciones

⁵"El Pacto de Solidaridad Económica", *Periódico Uno más Uno*, 17 de diciembre de 1987

⁶Rozo, A. Carlos. "Apertura y promoción de exportaciones. El caso de México", Instituto Iberoamericano de Investigaciones Económicas, Universidad de Gotinga, Alemania. Nov. 1990, 28 pags.

de México sigue siendo muy dependiente de los acontecimientos en los E.U. su mercado regional dominante

El 11 de junio de 1990, los presidentes Carlos Salinas de Gortari y George Bush, dieron instrucciones a sus respectivas Secretarías de Comercio para iniciar los trabajos relacionados con el Tratado de Libre Comercio para Norteamérica. En los meses siguientes Canadá se sumó al proceso, que culminó en noviembre de 1993 con la ratificación del TLCAN para Norteamérica, en vigor a partir del primero de enero de 1994.

Además, México ha negociado tratados de libre comercio con otros socios comerciales de importancia. En septiembre de 1990 se suscribió un Acuerdo de Complementación Económica con Chile, en vigor desde enero de 1991. En abril de 1994 se firmó un Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos Mexicanos y la República de Costa Rica, mismo que entró en vigor a partir de enero de 1995.

El periodo de 1988-1993 del comercio exterior de México se ha caracterizado por el dinamismo de todos los renglones que conforman la balanza comercial. Las exportaciones totales, incluyendo la industria maquiladora, registraron una tasa de crecimiento media anual del 11%; las importaciones alcanzaron un crecimiento del 18.4%; lo que en conjunto determinó un saldo deficitario de la balanza comercial de 13,505 millones de dólares en 1993.

Como resultado de los diversos cambios implantados en la política económica del país y principalmente en el ámbito de la política comercial, se ha apreciado una participación cada vez más importante del sector privado en el comercio exterior. En 1993, la iniciativa privada participó con el 84.9% de la exportación total y el 95.2% del total importado, cifras que contrastan con 16.2% y 62.6% en 1982⁷

Después de siete años de pactos (iniciando con el Pacto de Solidaridad Económica de diciembre de 1987 hasta el Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento de septiembre de 1994, 16 concertaciones en total) comenzamos 1995 con una crisis cambiaria que genera presiones inflacionarias y recesivas sobre la economía y un Acuerdo de Unidad para superar la Emergencia Económica. Hay que destacar que el gobierno de Salinas de Gortari realizó importantes reformas económicas en nuestro país. En primer lugar el programa de estabilización de precios que abarcó desde el saneamiento de las finanzas gubernamentales pasó por la reducción de la tasa de crecimiento y concluyó con la autonomía del Banco de México. en segundo lugar la estrategia de cambio estructural; privatizaciones, desregularización, liberación comercial, tratados de libre comercio, reforma presupuestal, modificaciones al artículo 27 constitucional, adecuaciones al marco jurídico de la economía mexicana.

⁷Gurria, José Angel. "México y el cambio estructural de su comercio exterior" *Documento*

Sin embargo el gobierno cometió un grave error: la casi fijación del tipo de cambio fue adoptada como elemento de la estrategia estabilizadora rematando en la sobrevaluación del peso, lo que agudizó la desventaja competitiva de la planta productiva nacional. Como resultado, mientras las exportaciones totales de las mercancías crecieron en un 34% entre 1987 a 1992, las importaciones crecieron 262% en ese lapso. Además otros efectos de esta sobrevaluación han sido; en primer lugar, una reducción del 77% de las reservas internacionales del país, con las consiguientes presiones a la baja en el mercado bursátil y a la alza en las tasas de interés. De marzo al 19 de octubre las reservas pasaron de 26 mil millones de dólares a 6 mil millones. el 19 de diciembre se amplió la banda de fluctuación en un 15% (de 3.46 a 3.99 nuevos pesos) y luego se dejó flotar el tipo de cambio

En segundo lugar los efectos en los mercados financieros. En lo que respecta a la bolsa perdió en 1994 un 8.7% sobre todo a partir de los diferentes acontecimientos políticos que se iniciaron a principios de 1994 con el estallamiento del conflicto en Chiapas, el magnicidio del candidato del partido en el poder- Luis Donald Colosio, el asesinato del Lic. Ruiz Massieu así como toda una serie de procesos y acontecimientos políticos y económicos que provocaron la desconfianza de los inversionistas nacionales y extranjeros.

El año de 1995 fue en términos generales en comparación con 1994, un año de repunte inflacionario y de desaceleración del crecimiento económico. En 1994 la inflación estimada era del 7% y la proyectada para 95 del 19% es decir un incremento del 171%. el crecimiento del año pasado fue de 3.2%, el proyectado para 1995 fue de 1.55 y la desaceleración del 53%⁸

3.2 Exportaciones mexicanas a Japón

El comportamiento de las exportaciones mexicanas no petroleras a Japón en el primer semestre de 1994, registró un incremento porcentual del 42% con respecto al monto acumulado de enero-junio del año anterior. Este incremento es atribuible en gran parte a las exportaciones a Japón del vehículo fabricado en Aguascalientes por Nissan Mexicana, S.A. de C.V. denominado "Tsubame" mismas que crecieron 113,382% en términos de valor equivalente a un monto superior a US\$ 50 millones .

Asimismo, se apreciaron incrementos importantes en las exportaciones de otros productos no petroleros tale como espárragos frescos (60%), carbonato de estroncio (110%), televisores (740%); vegetales congelados (101.5%), café en grano (150%), licores (213%), otras frutas congeladas (toronja y naranja 115%), aguacate fresco (364%) e instrumentos musicales de teclado (39,815%). Los porcentajes señalados anteriormente corresponden a los incrementos en el

⁸Damm, A. Arturo. "De los pactos al acuerdo", *Decisión, Revista mensual*. Edit. Concanaco Servytur, Año XVI, No. 194, feb. 1995

periodo enero-junio de 1994 con respecto al mismo periodo durante el año anterior.⁹

La balanza comercial de México con Japón nos permitirá observar la situación de nuestras exportaciones y como una balanza deficitaria para México

BALANZA COMERCIAL CON JAPON								
(Millón de dólares)								
Año	Exportaciones		Exp. no petroleras		Importaciones		Saldo sin petróleo	Saldo Total
	Valor	Variación %	Valor	Variación %	Valor	Variación%		
1993	793.5	-36	262.9	-27	3 040.6	70.5	-2777.7	-2,247.10
1994	70.4	-11.7	266.8	1.5	3 368.9	10.7	-3102.1	-2,668.50

Fuente: Grupo de Trabajo INEGI, SIICP y Banco de México

Citado por Negocios Internacionales Bancomext No. 36

El comercio bilateral México-Japón alcanzó en 1993 un monto de 4 069 mdd. y 34% superior al registrado en 1992. Las exportaciones japonesas a México ascendieron a 3 369 mdd., destacando material de ensamble para automóviles, maquinaria y equipo para procesamiento de datos, receptores y transistores de radio y televisión.

En cuanto a volumen intercambiado en 1993, Japón representó el cuarto destino de las exportaciones mexicanas y el segundo proveedor de nuestro país. Las ventas ascendieron a 700 mdd., concentradas principalmente en petróleo crudo, automóviles, sal común, máquinas para procesamiento de información, partes de maquinaria y alimentos.

3.3 El neoliberalismo en México y la apertura del mercado

El modelo neoliberal, en esencia, postula la no intervención estatal en las relaciones económicas y la inexistencia de monopolios, es decir, el modelo de libre competencia, como mecanismo de determinación de precios y salarios y, por tanto, de asignación de recursos. Esta concepción se extiende también al ámbito externo, convirtiéndose el librecambismo en el renovado paradigma de las relaciones económicas internacionales.

Sin embargo, el sistema económico de libre mercado no ha sido en ningún país incompatible con un comercio exterior regulado. No obstante, la doctrina del nuevo liberalismo económico parece comprender al conjunto de relaciones económicas internas y externas de los países (neoliberalismo) y algunas de sus implicaciones en el comercio exterior.

⁹"Nota sobre la evolución de las exportaciones mexicanas a Japón durante el primer semestre de 1994". Consejería Comercial de México en Japón, Bancomext. 1994

Existen varias ideas asociadas a este término. En primer lugar se concibe una aparente vinculación del sistema de mercado libre con la libertad política individual. Pero en la realidad, el estado siempre ha intervenido en la economía, aún en los países capitalistas más típicamente liberales y, por otra parte, en estos países los monopolios privados siempre han existido.

Otra idea es que el neoliberalismo económico es el único camino a la modernidad y, al crecimiento económico y eficiencia. Analicemos esto, el liberalismo que se inicia a mediados del S. XVIII trataba de eliminar las barreras internas y externas al comercio y a la producción, en la etapa de expansión de la industria en Inglaterra y en otros países europeos. Resurgido en los años setenta, ante el aparente fracaso de las políticas keynesianas, el neoliberalismo económico ha sido fuente de inspiración de las políticas y planes de ajuste ortodoxos recomendados por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

Pese a todas las virtudes del liberalismo económico, es importante observar que en los países en los que se dio un desarrollo industrial importante desde el siglo XVII y después, esto ocurrió, en todos los casos debido a diversas formas de intervencionismo estatal, especialmente gracias al proteccionismo, actualmente repudiado aparentemente. En realidad la competencia perfecta no ha existido en ningún país. Por lo que se refiere a las relaciones económicas internacionales, tampoco se puede afirmar que haya existido en algún momento de la historia, una etapa de libre comercio real y generalizado entre las naciones. En ese sentido, los diferentes intentos de hacer valer acuerdos de libre comercio, como la OMC, han chocado con intereses de diverso tipo de las naciones más poderosas del orbe. Los argumentos teóricos que apoyan al modelo librecambista entre naciones, consisten en sostener que aún si un país es más ineficiente que los demás en producir todas las mercancías, encontrará otro país que le compre algún producto, si a este país la importación le permite ahorrar recursos, al dar a cambio una mercancía que se produzca con menos que los requeridos para producir localmente el bien importado. Sin embargo, la experiencia de los países menos desarrollados ha mostrado desde hace tiempo que la dinámica, la estructura y la magnitud de la demanda de los productos que estos países importan, no obedecen a lo caro de sus propios productos respecto al exterior, sino a la escasez derivada de un aparato productivo limitado, incompleto y poco desarrollado; que los productos de exportaciones tradicionales experimentan fluctuaciones en muchos casos a descender. En suma, por lo menos en los casos de países como el nuestro, el modelo de libre comercio más que resolver problemas los acentúa. Y en los casos en que las economías se han desarrollado de manera incipiente, ha sido gracias a políticas de protección y fomento.

En México, el librecambismo ha tenido varios ensayos, uno a mitad de la segunda guerra mundial y otros dos en años recientes. En 1942 se firmó un acuerdo similar al actual del TLCAN, que establecía el comercio libre con los

Estados Unidos y que resultó relativamente exitoso hasta que al término de la guerra el mercado nacional comenzó a verse invadido por mercancías estadounidenses, resultando un déficit comercial, el peso se colapso y el acuerdo se dio por concluido. Desde entonces se siguió una actitud opuesta- es decir- el proteccionismo- el cual de alguna manera ayudo a la industrialización del país. Con el tiempo, el uso indiscriminado de este, por diversas razones, derivó en una serie de distorsiones que hacia finales de los años setenta, con el colchón de divisas que proveían las exportaciones de petróleo, se creyó conveniente eliminar mediante una apertura paulatina y limitada, pero sostenida hasta 1981.

El cambio verdaderamente importante ocurre a partir de 1989, cuando se inicia una política orientada a reducir al mínimo la participación estatal de la economía con el propósito de hacer más eficiente el aparato productivo y provocar la confianza del sector privado nacional e internacional. Desde entonces se ha seguido una política neoliberal, sobre todo en los últimos tiempos después de la crisis de 1994 en que se devaluó otra vez el peso mexicano y los préstamos hechos por el Fondo Monetario y el Banco Mundial lo que ha obligado a seguir con políticas congruentes de acuerdo a sus lineamientos.

3.4 Marco jurídico de la política comercial en México

Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos

La política comercial esta regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los tratados internacionales, las leyes, los reglamentos, los decretos, los acuerdos y las resoluciones apelables al ámbito.

El marco jurídico del comercio exterior tiene su fundamento de mayor jerarquía en los Artículos 49,73, 131 de la Constitución Mexicana:

A) El artículo 73, fracción XXIV establece, entre otras, la facultad exclusiva del Congreso de la Unión para imponer gravámenes al comercio internacional.

B) El artículo 131 confiere al Congreso la autoridad para facultar al Ejecutivo para aumentar, disminuir o suprimir aranceles a la importación o a la exportación, así como para establecer otros derechos al comercio exterior y lo faculta también para restringir o prohibir las importaciones, las exportaciones y el tránsito de productos jerarquía en los Artículos 49,73, 131 de la Constitución Mexicana:

C) El artículo 73, fracción XXIV establece, entre otras, la facultad exclusiva del Congreso de la Unión para imponer gravámenes al comercio internacional.

D) El artículo 131 confiere al Congreso la autoridad para facultar al Ejecutivo para aumentar, disminuir o suprimir aranceles a la importación o a la exportación, así como para establecer otros derechos al comercio exterior y lo faculta también para restringir o prohibir las importaciones, las exportaciones y el tránsito de productos cuando lo estime urgente; cada año, el Ejecutivo somete al Congreso la aprobación del ejercicio de esta facultad.

E) El artículo 49 otorga facultades legislativas extraordinarias del comercio exterior

3.4.1. Leyes

Las Leyes que regulan el comercio exterior son la Ley reglamentaria del Art. 131 Constitucional o Ley de comercio exterior, La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Aduanera, las Leyes del Impuesto General de Importación y de Exportación y la Ley sobre la Celebración de Tratados.

La Ley de Comercio Exterior otorga facultades al Ejecutivo Federal para modificar aranceles, imponer barreras no arancelarias, administrar el Sistema Mexicano contra Prácticas Desleales al Comercio Exterior. Se amplían las facultades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en cuanto a la exportación, importación, circulación y tránsito de mercancías y la determinación de cuotas compensatorias que resulten de las investigaciones en materia de prácticas desleales de comercio internacional. Por otra parte, se establece una Comisión de Comercio Exterior como órgano de consulta obligatoria de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en Relación a la creación, aumento, disminución o eliminación de aranceles y la regulación del comercio exterior y una Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones, para analizar, evaluar, proponer y concertar acciones entre los sectores público y privado en materia de exportaciones de bienes y servicios.

- La Ley Federal de Competencia Económica, cuyo propósito es proteger el proceso de competencia y participación de libre mercado, a través de la prevención y eliminación de monopolios, prácticas monopólicas y otras restricciones a la eficiente operación de los mercados de bienes y servicios. Para facilitar la aplicación de la Ley se creó una Comisión Federal de Competencia

- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que delega a la Secofi la formulación y operación de la política

- La Ley Aduanera que faculta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para efectuar la valoración de los bienes comerciados internacionalmente y la imposición de sanciones por incumplimiento de las disposiciones relativas a la operación aduana.

- Las Leyes del Impuesto General de Importación y Exportación establecen normas y procedimientos que deben ampliar los bienes al comercializarse internacionalmente; estas legislaciones comprenden las tarifas de importación y exportación, así como o las reglas complementarias para la clasificación de mercancías

- La Ley sobre la Celebración de Tratados que reglamenta la facultad del ejecutivo para celebrar tratados internacionales que una vez aprobado por el Senado de la República, se constituyen en Ley de observancia obligatoria en territorio nacional.

Los reglamentos detallan las disposiciones contenidas en las leyes, por lo que no pueden contrariarlas ni excederlas. Entre los reglamentos vigentes se encuentran: Reglamento contra Prácticas Desleales de Comercio Internacional, y Reglamento Interior de la Secofi.

El Reglamento contra Prácticas Desleales de Comercio Internacional, que establece los procedimientos aplicables a las investigaciones de dumping y subvención.

El Reglamento Interior de la Secofi que establece el ámbito de competencia y organización de la Secretaría y las atribuciones de sus funcionarios

- Decretos, acuerdos y resoluciones administrativas

Muchas de las funciones de la Secofi se llevan a cabo mediante decretos, acuerdos y resoluciones administrativos.

En materia de decretos sobre comercio exterior destacan los que crean el Programa de Importación temporal para la exportación; la Comisión Mixta para la promoción de las Exportaciones; los decretos relativos a la expedición de permisos de exportación; zonas libres y franjas fronterizas, regulaciones sanitarias, fitosanitarias y ecológicas; así como los decretos que determinan la forma en que funciona la Comisión de Aranceles y Controles al Comercio Exterior y lo correspondiente a la Industria Maquiladora.

Existen acuerdos que sujetan a las operaciones del comercio exterior la obtención de permiso previo a la importación o exportación y resoluciones relativas a las prácticas desleales de comercio internacional y a las solicitudes de devolución de impuestos. con objetos de mantener un marco regulativo predecible y transparente, todas las disposiciones legales, incluyendo Leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones que definen la política comercial de México se publican en el Diario Oficial de la Federación.

3.5 Formulación de la política comercial

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal otorga a la Secofi la facultad de formular y conducir la política general de comercio exterior del país. Esta dependencia se encarga de proponer modificaciones a los instrumentos de política comercial.

Entre las principales atribuciones que ejerce la Secofi en materia comercial están:

- 1.- Estudiar, proyectar y determinar las modificaciones arancelarias, atendiendo la opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito público
- 2.- Estudiar y determinar las restricciones para los artículos de importación y exportación incluyendo la certificación de regulaciones técnicas
- 3.- Normar y registrar la propiedad industrial y mercantil
- 4.- Regular, orientar y promover la inversión extranjera
- 5.- Promover la actividad exportadora y la competitividad internacional de la industria nacional
- 6.- Participar en las negociaciones comerciales en foros multilaterales, regionales y bilaterales que emprenda el país

La Comisión de Aranceles y Controles al Comercio Exterior participa también en la formulación de la política comercial en México. La Comisión es un órgano intersecretarial presidido por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial e integrada además por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México. Se encarga de estudiar y proponer los criterios generales y las modificaciones que procedan en materia de comercio exterior; conoce, evalúa y resuelve las solicitudes en materia de modificaciones de política de comercio exterior provenientes de empresas o particulares, de otras secretarías dependientes del Ejecutivo, de los gobiernos de los estados o del propio ejecutivo.

Otras dependencias del Ejecutivo también participan de la formulación y aplicación de la política comercial. Dicha participación está regulada por la Ley orgánica de la Administración Pública Federal que establece las atribuciones de estos participantes:

- a) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es responsable de la política comercial del país en su aspecto fiscal y está facultada para cobrar impuestos federales, entre los que se encuentran los aranceles y dirigir los servicios aduanales y de inspección;
- b) La Secretaría de Salud realiza el control higiénico y la inspección sobre la importación y exportación de comestibles y bebidas, así como el control de los productos biológicos, drogas y productos medicinales, exceptuando los de uso veterinario;

c) La Secretaría de Comunicaciones y Transportes fija normas técnicas de funcionamiento y operación de los Servicios Públicos de comunicaciones y transportes y las tarifas para el cobro de los mismos; otorga concesiones y permisos y fija tarifas y reglas de aplicación para las maniobras y servicios marítimos, portuarios, auxiliares y conexos relacionados con los transportes y comunicaciones;

d) La Secretaría de Relaciones Exteriores promueve la coordinación de acciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en lo que a política exterior se refiere, para lo cual interviene y vigila la aplicación de toda clase de tratados, acuerdos y convenciones en los que el país participa;

e) La Secretaría de Desarrollo Social formula, conduce y evalúa la política general de ecología y saneamiento ambiental; establece normas y criterios ecológicos que regulan el aprovechamiento racional de la flora y la fauna silvestre, marinas, fluviales y lacustres;

f) La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos promueve ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial el establecimiento de medidas de regulación y restricción a la importación o exportación de especies de la flora o fauna silvestres para su conservación o aprovechamiento.

g) El Banco Nacional de Comercio Exterior (Organismo descentralizado del sector público) realiza funciones de centro coordinador y promotor del comercio exterior mediante asesoría, organización de ferias y exposiciones y funge como centro de información en materia de comercio exterior.

3.6 Política comercial de Japón

3.6.1 Antecedentes

Tradicionalmente Japón restringió sus importaciones. Sin embargo, en los últimos años, el gobierno japonés está asumiendo una política de liberación de las importaciones, sobre todo de los productos agrícolas, debido, en parte, a la presión ejercida por varios países exportadores y principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica, su principal socio comercial. Ya en la actualidad existe sólo un mínimo de artículos que se importan con cuotas o restricciones de volumen para proteger a la industria doméstica; sin embargo, los aranceles japoneses se encuentran entre los más bajos de los países industrializados y los procedimientos de inspección de aduanas sobre los productos importados, si bien es cierto que tienen fama de rígidos, también es cierto que se han simplificado grandemente. Por lo tanto, el sistema legal de importación japonés presenta barreras no mayores que las de cualquier otro país y que los exportadores mexicanos con verdaderos deseos de introducirse en este atractivo mercado podrán, sin duda superar.

Debido a sus escasos recursos naturales, Japón ha tenido que apoyarse de forma decidida en el comercio internacional para promover su desarrollo. En los años 50 fomentó la protección a la agricultura e industria mediante restricciones cuantitativas y elevados aranceles a la importación combinándolos con medidas destinadas a promover las exportaciones. Sin embargo esta estrategia exportadora cambió en 1959, cuando se integró al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Al firmar la declaración "A" del GATT, que prohíbe el subsidio estatal a las exportación, tuvo que abolir su sistema de reducción de impuestos a los ingresos por exportación. Como consecuencia de las Ronda de negociaciones comerciales multilaterales (Ronda Kennedy) que concluyó en 1967 celebrada bajo los auspicios del GATT, Japón inició un proceso de liberación de su comercio mediante la reducción de aranceles para la importación de un gran número de productos y eliminación de cuotas a otras. Esta política se mantuvo durante los años setenta, período durante el cual se destacó el establecimiento en 1971 por parte del gobierno japonés del Sistema General de Preferencias (SGP), no recíprocas ni discriminatorias, a favor de los países en desarrollo, y la nueva ronda de negociaciones comerciales (Ronda Tokio) iniciada en 1973 y terminada en julio de 1978.

El primero de enero de 1980 entró en vigor un acuerdo, concertado en dicha Ronda entre Japón, Estados Unidos y la CEE. Según este convenio los signatarios reducirían 33.3% como promedio los aranceles a la importación durante un período de ocho años.

Japón prometió reducir en promedio 40% de los aranceles de 2 600 renglones industriales y de 225 productos agropecuarios, forestales y pesqueros, frente a los 2150 renglones acordados en la Ronda Kennedy. Como resultado de esto, a

principios de 1988 los aranceles japoneses aplicados a productos mineros y manufacturados fueron ligeramente mayores al 3%. Es importante señalar que en marzo de 1978 Japón disminuyó los aranceles de 124 productos, como adelanto de las reducciones previstas en la Ronda Tokio.

El 26 de abril de 1980, Japón puso en vigor las primeras reducciones arancelarias derivadas del protocolo de Ginebra de 1979 (GATT). Además, a partir del primero de abril de 1980 disminuyó voluntariamente los derechos aplicables a más del 70% de los 2 600 renglones mencionados.

De acuerdo con un plan de la UNCTAD; Japón ofrece a más de 100 naciones en desarrollo (excluido Hong Kong) una amplia gama de aranceles preferenciales. En efecto, Japón reduce las tasas de 10 a 100% en 59 categorías de productos agrícolas. Además, permite la libre entrada a 776 categorías de productos industriales y rebaja los derechos en otras 57 categorías. El país otorga trato especial a siete rubros manufacturados (ropa de cuero, calzado de hule y plástico, sus componentes, gelatina, pegamentos, telas de seda, seda cruzada y madera contrachapada). Asimismo, establece un límite sobre la cantidad que se puede importar de los países en desarrollo, más una cantidad igual al 10% del valor de las importaciones de los demás países durante el año fiscal dos años anteriores al actual. Ningún país puede usar más de la mitad de la cuota total disponible y, para evitar la concentración de importaciones preferenciales, la cuota total se divide en dos partes, una para cada mitad del año fiscal. El gobierno japonés puede suspender si alguna industria japonesa se ve amenazada por éstas.

Desde el primero de diciembre de 1980 todas las importaciones están exentas de licencia, excepto en el caso de mercancías sujetas a restricciones residuales. Los importadores solamente necesitan dar aviso al Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI). Desde 1976 hasta junio de 1981 Japón mantenía cuotas para 27 mercancías cuya importación estaba limitada por restricciones residuales: de ellas, 22 eran productos agrícolas y marinos (carne de ganado, bovino, leche, queso procesado, naranjas, pescado de costa etc.) entre las otras cinco se contaban carbón y productos de cuero. Sin embargo, el gobierno ha incrementado la cuota de importación de muchos de estos artículos de acuerdo con el paquete comercial que se dio a conocer en 1977, orientado principalmente a aminorar las objeciones de Estados Unidos. Específicamente las cuotas de importación de carne de res, se incrementen entre 5 y 10% anualmente hasta 1987. También conforme al Convenio celebrado en la Ronda Tokio, a partir del primero de enero de 1980 el gobierno se propuso liberar gradualmente las cuotas de importación para los productos agrícolas clave a lo largo de los próximos años.

Sobre esas bases, el 29 de mayo de 1982 el gobierno japonés dio a conocer la segunda lista de medidas para reducir las tarifas de importación de 215 artículos: 17 productos agrícolas y 198 productos mineros y manufacturados. dicha reducción se aplica a partir del primero de abril de 1983. de los 215 artículos se

suprimieron tarifas para 96 productos manufacturados. De los 2 800 productos que aparecen en el Código Arancelario de Japón, el gobierno ya había eliminado, hasta el primero de abril de 1983, las tarifas que afectaban a 550 productos.

La mencionada lista la integran los siguientes ocho capítulos:

- Mejoramiento de los procedimientos de inspección de las importaciones
- Reducción de porcentajes de tarifas
- Relajamiento de las restricciones a la importación
- Incremento a las importaciones
- Mejoramiento de los sistemas de distribución y prácticas empresariales
- Liberalización de los servicios comerciales
- Alta tecnología
- Otros

El 21 de octubre de 1983 el gobierno japonés adoptó nuevas medidas económicas que pueden ser aprovechadas por México. Como responden a los signos de recuperación económica de Japón, favorecen el mejoramiento del comercio exterior. entre dichas medidas, las más relevantes son las siguientes:

- Reducción o eliminación de tasas arancelarias para una lista de productos, vigente a partir del año fiscal 1984
- Respecto del SGP, se elevaron las cuotas de importación para productos industriales, hasta en 50% a partir de abril de 1984.

En el año fiscal de 1985 se dio otro paso en el proceso de desgravación escalonada para productos industriales.

Las nuevas medidas se especifican principalmente en los siguientes rubros:

Promoción de importaciones, apertura del mercado para el sector de alta tecnología, internacionalización del yen, promoción de inversiones, energía, actividades de abogados extranjeros en Japón.

3.6.1.1 Exportaciones

Japón constituye el principal motor de desarrollo económico en la región Asia-Pacífico. Es además la segunda economía a nivel mundial y uno de los principales actores comerciales de la escena internacional junto a los Estados Unidos y la Unión Europea. Al ser un país con tasas de crecimiento económico elevado y constituir un gran mercado de consumo se convierte en una buena alternativa de diversificación para los exportadores mexicanos.

Desde 1992 la economía japonesa empezó a mostrar una desaceleración, provocada por el débil crecimiento del resto de las economías industrializadas que tuvo como consecuencia una caída de la demanda interna.

También se registró un superávit de la cuenta corriente y en la balanza comercial, este último ascendió a 120 mil millones de dólares (mdd) en 1993, 10% superior al de 1992, resultado de la revaluación del yen frente al dólar.

Para reactivar la demanda interna y con ello el consumo, entre 1992 y 1993 el gobierno japonés destinó cerca de 20 mil millones de dólares como estímulo fiscal para incrementar la inversión en infraestructura; amplió los créditos para la pequeña y mediana industria y promovió la inversión privada. Adicionalmente y con objeto de reducir el superávit comercial se pusieron en práctica acciones concretas tendientes a estimular e incrementar la importación de productos competitivos y de gran calidad. Japón ocupa el cuarto lugar en el mundo como país importador y es el segundo comprador de alimentos y bebida a escala internacional.

3.7 Sistema aduanero de Japón

Documentos requeridos

Los exportadores deben preparar los documentos requeridos según el caso. Básicamente son necesarios los siguientes:

Factura (Invoice)
Lista de empaque
Certificado fitosanitario (*)
Conocimiento a la orden
Otros(**)

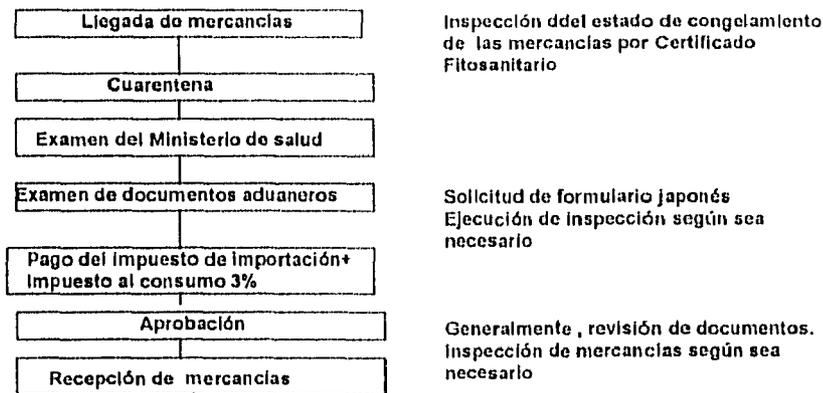
(*) El certificado fitosanitario será necesario también en el caso del transporte aéreo. Sólo se acepta en la aduana el original firmado. (No se aceptan copias, salvo que lleven firma auténtica)

Además, debe anotarse explícitamente en el espacio de "observación" que " El producto fue procesado y almacenado a una temperatura inferior a -18° C (ó 0°F)

(**) Certificados emitidos de acuerdo con el requerimiento de los importadores:

- Certificados de origen (Formulario A).
- Certificados de examen agroquímicos residuales (emitidos por un organismo público, de ser posible).
- Certificado de examen microbiológico /emitido por un organismo público de ser posible.

Sistema aduanero de Japón - pasos



Disposiciones legales para frutas y verduras congeladas

1) Ley de higiene alimenticia

a) Normas microbiológicas: En el artículo 7 de la Ley de higiene alimenticia establece "Las normas y especificaciones para Alimentos y aditivos, etc.)

* Verduras peladas

Número de bacterias vivas 3,000,000 ó menos por cada g.
Escherichia Coli Negativo

* Verduras y frutas preparadas

Número de bacterias vivas 1000,000 ó menos por cada g.
Escherichia Coli Negativo

* Se prohíbe comercializar los productos contaminados por microorganismos patogénicos, putrefactos o deteriorados que puedan arriesgar la salud humana.

* Se prohíbe comercializar los productos sucios o que contengan sustancias extrañas, tóxicas o peligrosas.

b) Artículo 7 de la Ley de higiene alimenticia: Agroquímicos residuales

* Se ha determinado el valor de agroquímicos residuales para cada producto. Actualmente, existen de 89 a 100 valores para 130 productos aproximadamente. por lo tanto, las mercancías deberán satisfacer este nivel de exigencia.

c) Densidad radioactiva permitida

* En 1986 se estableció provisionalmente que la densidad radioactiva debe estar por debajo de:

$$134 \text{ Cs} + 137 \text{ Cs} = 370 \text{ BP/Kg.}$$

d) Colorantes y agente blanqueador

* Se prohíbe aplicarlos a las verduras y frutas frescas

* Se recomienda básicamente evitar la aplicación de estos agentes a las frutas y verduras congeladas

e) Reglamentos de almacenaje e indicación (Artículos 7 y 11 de la ley de higiene Alimenticia)

* Método de almacenaje

- 15° ó menos (Normas voluntarias del sector: -18° C)

* Indicación

Indicación exacta en letra gótica japonesa de más de 8 puntos en un lugar visible, sin necesidad de abrir el envase.

Los datos que deben incluirse son: nombre del producto, fecha de procesamiento o de importación, aditivos utilizados, peso, método de conservación, nombre y domicilio del importador o del productor y antecedente de "calentamiento" el calentamiento preliminar en vapor y agua no se considera como calentamiento

2.- Normas de calidad de agua (Anuncio Público No.245 del Ministerio de salud)

El agua a ser utilizada para el procesamiento de productos agrícolas congeladas debe satisfacer las normas de calidad de agua potable. Existen 26 variables que deben satisfacer.

3) Reglamento de peso y medición

De acuerdo a los reglamentos del ministerio de Comercio Internacional e Industria, la precisión de las medidas no debe estar por debajo de los siguientes límites:

de 5g. a 50g.	-6%
de 51g. a 100 g.	-3%
de 101g. a 500g.	-3%
de 501g. a 1500g.	-15g
1501g. ó más	-1%

4) Reglamento de prevención de premios e indicaciones ilegales
Este reglamento controla la indicación exagerada o falsa

5) Indicación de fecha de consumo

Actualmente se está estudiando modificar los reglamentos de obligar al cuerpo responsable a indicar, además de la fecha de producción e importación, la fecha límite de consumo.

6) Ley de responsabilidad del producto

Se prevé establecer, en un futuro próximo, un instrumento legal similar a la Ley de Responsabilidad del Producto promulgada por la Comunidad Europea.¹

3.8 Derechos aduaneros

Desde el primero de enero de 1981 Japón se ha ajustado a la nomenclatura del consejo de Cooperación Aduanera del GATT, ahora OMC. El valor de aduanas de un producto representa el valor de transacción, es decir la cantidad señalada en la factura mas los cargos correspondientes a flete y seguro.

3.9 Barreras no arancelarias

Los proveedores extranjeros pueden recibir una mejor información sobre patrones técnicos y de escritura, toda vez que el gobierno ha revisado recientemente su reglamentación y proceso del patrón de escritura.

El MITI cuenta en la actualidad con un representante de Estados Unidos en el Comité consultor de Asociación Eléctrica de Japón, el organismo responsable de fijar los patrones técnicos para la industria de enseres domésticos eléctricos. También el MITI informa por adelantado de los cambios en las normas y patrones técnicos en el boletín que edita la Organización de Comercio Exterior de Japón (JETRO).

¹Tsuchiya, H. Presidente de Toshin Trading Co., Ltd. " Situación actual del mercado japonés de alimentos congelados" *Perfil de mercado*, Febrero de 1994

El comercio exterior de México y Japón

A partir del 25 de octubre de 1980 las empresas extranjeras tienen acceso al sistema de marcas del JIS. En teoría estas marcas no se requieren legalmente, pero de hecho diversas dependencias gubernamentales las consideran obligatorias y son prácticamente el único signo reconocido de calidad para cualquier otro producto en el mercado japonés.

El gobierno requiere que todas las importaciones sean probadas en el país para determinar si cumplen con los requisitos japoneses, aun cuando hayan sido probadas en los países de origen.

Como el derecho de importar y vender en Japón debe corresponder a una empresa establecida en ese país, una compañía extranjera esta obligada a obtener la aprobación no únicamente para importar su producto sino también para su importador y/o agente designado. además si una empresa foránea quiere cambiar a su representante en Japón, se debe repetir el proceso de aprobación por entero.

Como opción para establecer subsidiarias en Japón, el gobierno esta considerando seriamente separar la aprobación para la importación de un producto (que se otorgara al fabricante extranjero) de la aprobación del acto de importar un producto (que se otorgara a la empresa establecida en Japón)

Para imprimirle de mayor rapidez al proceso de aprobación de importación, prescindiendo de la duplicación de las aprobaciones, el MITI ha creado un sistema Comisionado de Prueba, que por el momento solo se aplica a enseres y materiales de uso domestico. Según ese sistema, un solicitante extranjero puede someter sus productos a una prueba (DTA) fuera de Japón, que se espera sean eventualmente los laboratorios de suscriptores. Una vez completada la prueba con éxito, el solicitante envía el certificado de aprobación a su importador en Japón, este devuelve el certificado a la DTA para obtener una autorización tipo.

El gobierno japonés ha logrado remover diversas barreras no arancelarias. Por ejemplo, debido a las ambigüedades del sistema de clasificación e aduanas de Japón, a menudo los importadores se incluyen en categorías con aranceles superiores a los esperados por el exportador y por el importador, e incluso se colocan en categorías sujetas a cuotas. otras barreras no arancelarias las constituyen los rígidos requerimientos sanitarios y de empaque y los reglamentos de marcado y etiquetado. el empaque de alimentos y procesos farmacéuticos que debe indicar los ingredientes y las direcciones en japonés

Anexo me permito presentar las barreras no arancelarias en algunos productos hortofrutícolas.

El comercio exterior de México y Japón

Barreras a la Importación en Japón			
Producto	Posición arancelaria	Arancel	Barrera no arancelaria
Jugo de naranja	2009.11	Exc.	Food Sanitation law Se requiere presentar documentos elaborados por el productor sobre ingredientes que contiene el producto y el proceso de producción
Aguacato	0804.4	6%	Plant Quarantine Law Food Sanitation Law Se requiere certificado fitosanitario de la SARH, no está permitida la importación desde el Edo. de Chiapas por la Mosca del Mediterráneo
Espárrago	0709.20.10	5%	Idem
Mangos y guayabas	0804.50	6%	Plant Quarantine Law Food Sanitation Law Se requiere certificado fitosanitario de la SARH, no está permitida la importación desde el Edo. de Chiapas por la Mosca del Mediterráneo. Por el "acuerdo de procedimientos cuarentenarios para la exportación de mango mexicano a Japón", se requieren desinfectar mangos para la exportación a Japón en las instalaciones de tratamiento hidrotérmico registradas ante el Ministerio de Agricultura de Japón. Existe una serie de requerimientos para el empaque y el envío de la fruta. En el caso de la guayaba se requiere el certificado fitosanitario de la SARH. No está permitida la importación desde el estado de Chiapas por Mosca Mediterránea
Melón	0807.10	10%	Plant Quarantine Law Food Sanitation Law Se requiere certificado fitosanitario de la SARH, no está permitida la importación desde el Edo. de Chiapas por Mosca del Mediterráneo
Limón	0805.30	Exc.	Idem
Toronja	0805.40	10%	Plant Quarantine Law Food Sanitation Law Se requiere certificado fitosanitario de la SARH. No está permitida la importación desde el Edo. de Chiapas por Mosca del Mediterráneo. Por el "Acuerdo de procedimientos para la exportación de toronja mexicana a Japón hasta que México desarrolle un tratamiento eficiente para desinfectar la mosca de la fruta mexicana"

Fuente: SARH. Comisión Mexicana de la Cuenca del Pacífico. Subcomité de política, comercio y desarrollo agrícola. reunión Plenaria, México, D.F. a 11 de abril de 1994

3.9.1 Impuestos internos

El mas importante impuesto sobre la venta es el que se aplica alrededor de 60 tipos de productos, principalmente bienes de consumo: se impone sobre el precio ex fabrica de los artículos de uso doméstico y el precio (CSF/CIF) mas los derechos de importación.

3.10 Sistema de Importación en Japón

Mediante el aviso de importación se informa al público sobre que mercancías se pueden importar y en que condiciones. El MITI notifica lo siguiente:

- 1) Rubros o mercancías sujetos a cuotas de importación.
- 2) Las áreas desde las cuales esta prohibido importar sin el permiso previo del MITI (lugares de origen, sitios de embarque, etc.)
- 3) Los otros asuntos necesarios concernientes a la importación.

La base de esta notificación la constituye la lista de mercancías formulada conforme al sistema de importación de cada mercancía, esto es, que indica si un producto es un rubro sujeto a declaración de importación (rubro DI) o cuota de importación (CI). Esta lista se ha publicado desde julio de 1962 en la llamada Formula de Lista Negra (el método de anuncio que enlista los rubros CI y que considera a los demás como liberados: rubros DI)

En cuanto a los rubros CI el aviso de importación se publica en el boletín del MITI y en la información comercial de JETRO y cita los procedimientos especiales para solicitar una cuota de importación (el periodo, el método y los requisitos para la solicitud, los documentos que se deben anexar, etc.) para cada rubro o grupo de rubros. A quien pretenda importar un bien clasificado como CI se le exige que siga los procedimientos de importación de acuerdo con las disposiciones mencionados. Los métodos de asignación de cuotas de importación utilizados actualmente en Japón pueden clasificarse a grandes rasgos como sigue:

- La fórmula de la cuota del importador: para casos en que las cuotas se asignen tomando en cuenta los registros de importación de los importadores.
- La fórmula de la cuota para el consumidor: de acuerdo con el tipo de cuotas de importación asignadas, se utiliza una formula confidencial o una formula de orden, dependiendo de si las cuotas de asignación son distribuidas entre lo recibido o entre las ordenes de dichos consumidores.

3.11 Situación del comercio exterior de Japón

Las exportaciones totales japonesas al cierre de 1993 ascendieron a 360 991 md, 6.3% por arriba del cierre de 1992; algunos de los productos exportados son automóviles, equipo de oficina, hierro y acero, equipo científico y óptico. las importaciones fueron de 240 670 md. y registraron un incremento del 3.3% respecto al año anterior.

Desde 1992 la economía japonesa empezó a mostrar una desaceleración provocada por el débil crecimiento del resto de las economías industrializadas que tuvo como consecuencia una caída de la demanda interna. también se registró un superávit de la cuenta corriente y en la balanza comercial este último ascendió a 120 mil millones de dólares (md) en 1993, 10% superior al de 1992, resultado de la revaluación del yen frente al dólar.

Para reactivar la demanda interna y con ello el consumo, entre 1992 y 1993 el gobierno japonés destinó cerca de 20 mil millones de dólares como estímulo fiscal para incrementar la inversión en infraestructura; amplió los créditos para la pequeña y mediana industria y promovió la inversión privada. adicionalmente y con el objeto de reducir el superávit comercial se pusieron en práctica acciones concretas tendientes a estimular e incrementar la importación de productos competitivos y de gran calidad. Japón ocupa el cuarto lugar en el mundo como país importador y el segundo como comprador de alimentos y bebidas a escala internacional.

El comercio bilateral México-Japón alcanzó en 1993 un monto de 4 069 mdd, 34% superior al registrado en 1992. Las exportaciones japonesas a México ascendieron a 3 369 mdd., destacando material de ensamble para automóviles, maquinaria y equipo para procesamiento de datos, receptores y transmisores de radio y televisión. En cuanto a volumen intercambiado en 1993, Japón representó el cuarto destino de las exportaciones mexicanas y el segundo proveedor de nuestro país. Las ventas ascendieron a 700 mdd, concentradas principalmente en petróleo crudo, automóviles, sal común, máquinas para procesamiento de información, partes de maquinaria y alimentos²

En contraste con el Occidente, Japón optó por la política de desarrollar una nueva especie de empresarios capitalistas, provenientes principalmente del **samurai** la clase militar anterior. Los samurais con sus valores y la determinación de los empresarios japoneses, ayudaron a lograr el objetivo de convertir a su país en un poder económico importante. Para 1993, las exportaciones japonesas de algodón sobrepasaron a las de Inglaterra y fueron los líderes del mundo. en Asia, Sudamérica y África, las compañías japonesas comenzaron a vender más que sus competidores estadounidenses, alemanes, británicos, daneses y francesas. Al fin de la Segunda Guerra Mundial, el espíritu de

² "Negocios Internacionales Bancomext No. 36", Bancomext Año 4, Marzo 95, 32 pags.

sobrevivir y alcanzar al occidente seguía vivo. El producto nacional bruto (PNB) per cápita en Japón es actualmente superior al de los E.U. o de Alemania. Los diez bancos más grandes del mundo son japoneses³

La política proteccionista en Japón difiere según el producto. Los instrumentos son: a) La protección arancelaria mediante controles cuantitativos o cuotas de importancia y tarifas de importación; b) los apoyos directos a los predios de los productos agrícolas, y c) los subsidios a los insumos corrientes y de capital. Las importaciones las controlan monopolios del gobierno o entidades semi gubernamentales como la Agencia Alimentaria, que controla el arroz, el trigo y la cebada; la Corporación de promoción pecuaria, que tiene a su cargo la carne, la mantequilla y la leche; la Corporación de estabilización de precios de la seda y el Azúcar y la Corporación del Tabaco.

El proteccionismo agrícola en Japón se incrementó a partir de la década de los años setenta, la cual paradójicamente, fue aparejado con la pérdida de la autosuficiencia alimentaria. La contribución de la producción agrícola interna en el consumo, o tasa de autosuficiencia alimentaria, disminuyó de 91% en 1960 a 70% en 1988. Entre los productos con una autosuficiencia de menos de 15% destacan el trigo, la cebada, las legumbres y el maíz forrajero cuya demanda se satisface en su totalidad con importaciones.

Los japoneses producen alrededor del 75% del consumo de fruta, carne y productos lácteos, y son autosuficientes en más de 90% en arroz (100%), papas, vegetales, huevos productos marinos, azúcar, grasas, aceites y salsa soya. La tasa nipona de autosuficiencia alimentaria, considerada sobre una base calórica, es la más baja entre los países industrializados: 47% en 1990⁴

De 1985 a 1990 la participación de las compras externas de productos agrícolas en el total fueron en términos de valor de una cuarta parte; Japón se convirtió en esos años en el mayor importador de productos agrícolas (cerca del 11% del total mundial). En términos de volumen, las importaciones de maíz promediaron 22% del total mundial en cada año de la segunda mitad del decenio de los ochenta; la participación del trigo fue del 6%; de la cebada, 7% y de las legumbres, 3 por ciento⁵.

³Turpin Dominique " Perseverancia y competitividad en el comercio internacional de la empresa japonesa" *Comercio Internacional Banamex* Vol. 3 No. 3 Septiembre de 1991 México pags. 54 y 55

⁴"Japan Statistical Yearbook (Balanza Alimentaria) ", Statistics Bureau Management and Coordination Agency, Japón, 1990

⁵Falck, Melba. " El sector agrícola de Japón: El proteccionismo y sus efectos". *Comercio exterior*, Vol. 44 Núm. México, abril 1994, pag. 333

3.12 La relación bilateral dentro de tratados y acuerdos comerciales Internacionales México- Japón

La política exterior es un medio de protección y promoción de los intereses vitales de los Estados. Los tratados se han constituido en el principal instrumento de cambio del Derecho Internacional Público para la cooperación entre los estados. A través de los derechos y obligaciones pactados en los tratados, los Estados ejercen su soberanía a efecto de lograr que sus relaciones se lleven a cabo bajo bases normativas imparciales.

Al tenor del texto constitucional, los tratados celebrados por el Presidente de la República deben ser sometidos a la aprobación del Senado de conformidad con el Art.76, Fracción I, de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. También los tratados recogen las definiciones de la Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados de 1969, ratificada por México en 1974, y en la Convención de Viena sobre el Derecho de los tratados y organizaciones internacionales de 1986, ratificada por México en 1988.

Así un tratado es definido como un Convenio regido por el Derecho Internacional Público, celebrado por escrito entre el Gobierno y uno o varios sujetos del derecho Internacional Público, ya sea que para su aplicación requiera o no la celebración de acuerdos en materias específicas cualesquiera que sea su definición. En la actualidad México es parte de varios cientos de tratados, bilaterales y multilaterales pactados con Estados extranjeros y con organizaciones internacionales, sobre prácticamente todas las áreas de cooperación internacional.

El acuerdo institucional es definido como el convenio regido por el Derecho Internacional Público, celebrado por escrito entre una dependencia u organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal y uno o varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales cualquiera que sea su denominación.

Un acuerdo interinstitucional obliga a las partes firmantes según el derecho Internacional público, pero a diferencia de los tratados, no requiere ser sometido a la aprobación del Senado, pues no son ley suprema en la Nación y en contraste con contratos internacionales privados no son regulados por reglas del derecho Internacional público. Los acuerdos interinstitucionales son hoy en día un fenómeno jurídico en todos los países, cuyo origen se debe a las exigencias, siempre crecientes, de mayor cooperación entre órganos gubernamentales con responsabilidades similares en sus respectivos gobiernos. La gama de actividades de cooperación es muy amplia, abarca, entre otros, acuerdos en materia de radio y televisión, cuestiones aduaneras, asuntos culturales, de energía atómica, exportaciones, forestales, transporte marítimo, vivienda, enseñanza técnica, asistencia médica, seguridad social, turismo, pesca y narcóticos. Dicho de otra forma, el ámbito material de los acuerdos

interinstitucionales esta circunscrito a las atribuciones propias de las dependencias y organismos descentralizados que los suscriben.⁶

Un elemento que caracteriza la evolución del intercambio a principios de los noventa es el impulso de los países en desarrollo al comercio mundial, otra característica relevante del comercio internacional es el resurgimiento del interés por suscribir acuerdos tendientes a integrar economías nacionales en agrupaciones permanentes en torno de los mercados comunes, uniones aduaneras áreas de libre comercio. El regionalismo económico y comercial es uno de los fenómenos que más ha llamado la atención de analistas y organismos especializados en materia económica en particular por sus efectos por sus efectos en las negociaciones multilaterales de comercio.

El resurgimiento de la integración regional en momentos en que se intensifica la globalización de la economía mundial obedece a factores de diversa índole, entre los que destacan: los problemas que enfrentan las negociaciones multilaterales en el marco del GATT a principios de los noventa, las convergencias en materia de política comercial que la nueva agenda de comercio se requería se alcanzaban con más facilidad entre grupos de países más reducidos y homogéneos que entre las más de las 100 naciones participantes a la Ronda Uruguay; el ejemplo de los avances de la Comunidad Europea desde la aparición del libro blanco sobre la unificación en 1985, la creación de una zona de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y a la que se sumó México en 1994 y la gradual convergencia de las políticas aplicadas en Latinoamérica y el Caribe. Como se mencionó anteriormente, México ha realizado un sin fin de acuerdos, convenios, tratados con casi todos los países del orbe, a continuación se destacan los resultados de la Ronda Uruguay en el sector agrícola que es de interés particular para esta tesis; el establecimiento de la Organización Mundial de Comercio, el primer tratado que tenemos con Japón: el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación de 1888, el Sistema Generalizado de Preferencias, la Cooperación Económica Asia -Pacífico para señalarlos como ejemplos preponderantes de cooperación y oportunidades para nuestro país.

3.12.1 Organización Mundial de Comercio (OMC)

Un elemento adicional que caracterizó el escenario del comercio mundial de los años recientes fue el constante empeoramiento de las disciplinas del comercio multilateral y, por tanto, la urgencia de concluir exitosamente la Ronda Uruguay. La Ronda Uruguay incluyó acuerdos además del de mercancías: el General sobre Comercio de Servicios (GATS), y el de Derechos de la Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (TRIPS), cuyas disposiciones difieren fundamentalmente de las aplicadas en el ámbito tradicional del GATT, que es el comercio de mercancías. La estructura de este último era insuficiente para

⁶Platero, Gonzalo. "Ley de tratados, aspectos jurídicos de comercio exterior". ITAM, 16 de agosto de 1994

encarar las nuevas realidades del comercio internacional ya que, por ejemplo, el comercio de servicios no sólo se refiere al movimiento internacional de mercancía, sino también a la presencia comercial de empresas, lo que da al GATS una dimensión de materia de inversiones que el Acuerdo general nunca tuvo.

A fin de enfrentarse al unilateralismo de algunas potencias económicas, la Comunidad Europea, Canadá y México propusieron en 1990 crear un mecanismo de solución de disputas en que las partes contratantes del GATT se comprometieran a ajustar sus políticas nacionales de comercio, leyes y procedimientos de aplicación conforme a las reglas de ese organismo y que dicho mecanismo fuera administrado por una nueva organización. La organización de la OMC obedeció también a la necesidad de universalizar el GATT a raíz de la caída del comunismo en Europa del este. La organización podría servir de instrumento para vincular a Rusia y las nuevas repúblicas a las corrientes del comercio internacional y acelerar así los cambios económicos y políticos en esa región.

Las expectativas de México respecto a la OMC se resumen en tres elementos importantes: que la organización sea un instrumento para facilitar la liberación comercial recíproca, pues contribuirá a eliminar las barreras y distorsiones que prevalecen en diversos sectores productivos, que la OMC constituye el medio para actualizar y perfeccionar las disciplinas del sistema multilateral de comercio para cancelar medidas unilaterales y revertir tendencias proteccionistas y, que la OMC sea el vehículo que asegure una apropiada interacción entre la política de competencia y las medidas comerciales a fin de combatir prácticas desleales.⁷

3.12.2 Ronda de Uruguay

El 15 de diciembre de 1994 se firmaron los acuerdos aprobados el 15 de diciembre de 1993, cuando se concluyó, después de siete años, la Octava Ronda de Negociaciones Comerciales Multilaterales del Acuerdo general sobre Aranceles Aduaneros y comercio (GATT)⁸. Gracias a los acuerdos de la Ronda de Uruguay, aprobados en la conferencia Ministerial que se realizó del 12 al 15 de abril de 1994 en Marrakech, Marruecos, se realizó el remplazo del GATT por la Organización Mundial de Comercio (OMC) el desenlace de estas negociaciones marcan nuevas pautas de procesos de evaluación de los acuerdos y de cumplimiento progresivo de los compromisos respectivos.

⁷ Aschentrapp Toledo, Hermann. "La Organización Mundial de Comercio y los retos del intercambio multilateral" *Comercio Exterior*. Vol. 45, Núm. 11, México, Noviembre de 1995, pags. 847-856

⁸ Las anteriores rondas de negociaciones del GATT, creado en 1954, fueron las de Ginebra(1947); Anecy(Suiza;1949), Torquay (1950-1951); Ginebra (1955-1856); Dillon (1959-1962); Kennedy (1963-1967), y Tokio (1973-1979).

3.12.2.1 Resultados de la Ronda de Uruguay en el sector agrícola

Dentro del campo de la agricultura, que fue el tema más conflictivo en las negociaciones multilaterales, y que las alargó en gran medida. Los resultados aunque inferiores a las expectativas iniciales de muchas de las partes, representan un intento serio de incorporar a los bienes respectivos a las disciplinas del GATT. En cierta forma el establecimiento de una metodología común para medir la protección sectorial, así como el de un marco general para una liberación parcial paulatina, constituyen avances importantes que favorecerán el comercio internacional de productos agropecuarios de largo plazo.

Junto con los compromisos a acceso a mercados, la ayuda interna y las subvenciones a exportación, aceptados como los elementos más relevantes para definir la liberación del comercio agrícola, se adoptó un acuerdo acerca de las medidas sanitarias y fitosanitarias. también se negociaron concesiones especiales para productos tropicales, las naciones menos adelantadas y los países en desarrollo importadores netos de alimentos.

Si bien se trata de compromisos limitados y graduales frente a las medidas proteccionistas y de apoyo a la producción ligadas con el precio y la protección cuantitativa directa (cuotas, aranceles, ayuda financiera, subsidios, etc.) se deja amplio espacio para medidas indirectas y políticas de apoyo sectorial. entre éstas se cuentan las acciones en favor a la infraestructura material y los servicios; la investigación y desarrollo científicos; la difusión del progreso técnico; la capacitación, la comercialización interna; la asistencia para la reestructuración productiva, los servicios de información, y el apoyo logístico a la exportación. Este tipo de acciones será cada vez más determinante para la competitividad real de la agricultura.

Reducción arancelaria

Las negociaciones para incluir la agricultura en las disciplinas del GATT, así como para abrir paso a un nuevo marco para la reforma del comercio sectorial y el avance hacia la liberación en el largo plazo, requirieron de una metodología que permitiera medir los grados de apertura y de protección.

La herramienta adoptada fue la "arancelización" es decir, la sustitución del actual conjunto de barreras no arancelarias en frontera por el equivalente de los aranceles. los apoyos a la producción interna y los subsidios a las exportaciones de bienes agrícolas fueron objeto de compromisos separados; también se acordaron reducciones mínimas respecto a cada línea arancelaria.

Como resultado de la Ronda de Uruguay, los aranceles para los productos agrícolas se reducirán en forma gradual y de un escalonamiento diferencial según el grado de desarrollo nacional: 36% en seis años (1995-2001) en el caso de los

países desarrollados y 24% durante diez años (1995-2005) en el de las naciones en desarrollo, mientras que los países menos adelantados no se comprometieron a ninguna reducción obligatoria de aranceles.

Otras disposiciones sobre aspectos cuantitativos buscan armonizar las exigencias, en sí mismas contradictorias, de favorecer gradualmente un acceso más amplio a los mercados y garantizar las posiciones importadoras y exportadoras de los países actualmente deficitarios a fin de evitar trastornos traumáticos. así se establecen contingentes arancelarios de acceso mínimo con, con tarifa baja, para los casos en que el acceso actual sea inferior a 35 del consumo interno, estos contingentes se ampliarán gradualmente a cinco por ciento.

Como complemento de los compromisos finales, en el acuerdo multilateral sobre agricultura se estableció una salvaguarda ⁹ y una cláusula de "trato especial", la cual permite que un país restrinja la importación de ciertos productos hasta el final del período de aplicación bajo condiciones muy específicas. Un derecho especial de aplicar esa cláusula se reconoce a los países en desarrollo, para el caso de los productos agropecuarios que formen parte de su canasta básica alimentaria básica tradicional.

Reducción de la ayuda interna.

Los compromisos de reducción de la ayuda a la agricultura se cuantifican con respecto a la medida global de ayuda (MGA), referente a un sector o productos específicos. a lo largo del período de aplicación, la MGA deberá reducirse 20% en el caso de los países desarrollados (antes del año 2001) y 13.3% en el caso de los países en desarrollo (antes del año 2005), mientras que no hay compromisos por parte de los países menos adelantados.

El acuerdo agrícola no se limita a fijar compromisos de recorte y limitación de recorte y limitación de apoyo interno permitido, fijados en términos de aranceles equivalentes, sino que define las políticas de apoyo a la agricultura que se permiten o no y las agrupa en Verdes (permitidas), ámbar (eliminación progresiva) y rojas (prohibidas).

Las políticas del casillero verde, en general, son acciones de ayuda interna que tiene un efecto "mínimo" o indirecto sobre el comercio internacional y no se resentirán los compromisos de reducción. Tales políticas incluyen los servicios públicos de apoyo a la investigación y desarrollo, la infraestructura y la seguridad alimentaria, al igual que las medidas de apoyo financiero directo a los productores, no vinculadas con la producción, como algunas formas de respaldo

⁹ La cláusula de salvaguarda, se aplica, en el caso de la agricultura, ante la existencia de precios de importación muy bajos (inferiores a determinado nivel de referencia), o bien, cuando la penetración de las importaciones aumente súbitamente y amenace a una o más industrias nacionales.

del ingreso de la población empleada en el sector agropecuario, la asistencia para reajustes estructurales y los pagos directos en el marco de programas ecológicos y de asistencia regional.

De este modo se mantiene un espacio bastante amplio para políticas de apoyo sectorial y de los ingresos, con gran potencial de influencia en la evolución de la oferta a mediano y largo plazo en la marcha del proceso tecnológico, en el control de las migraciones y en el comportamiento de diversas variables sociales, demográficas, territoriales y ambientales. Hay otras medidas directas que están exentas de los compromisos de reducir la ayuda a la agricultura, pero no afecta a más de %% del valor de la producción (10% en el caso de los países en desarrollo).

Reducción de los subsidios a la exportación

Probablemente en la práctica son más importantes los compromisos específicos de reducción de los subsidios de las exportaciones, cuyo uso desleal afecta directamente la competitividad de los productores nacionales. Tanto para el valor total de los recursos dedicados a los subsidios cuanto para la cantidad de exportaciones beneficiadas se acordaron techos máximos. El monto de subvenciones en los países desarrollados tendrá que bajar 36% respecto al período base 1986-1990 durante los seis años del período de aplicación, en tanto que las exportaciones subsidiadas deberá disminuir 21%. las reducciones de los países en desarrollo equivaldrán a dos tercios de las aceptadas por las naciones desarrolladas, aplicables en el período de seis años (1995-2000), y no hay compromisos por parte de los países menos avanzados; empero se prevé cierta flexibilidad condicionada en cuanto a las cantidades y los plazos referidos.

También en el caso de los subsidios a las exportaciones quedan exentas de compromisos diversas medidas de apoyo estructural a la producción exportable que no inciden de modo directo en el comercio internacional. algunas de ellas, sin embargo, han adquirido creciente importancia y forman parte de las políticas en favor a la agricultura; con algunas excepciones, por ejemplo, no existen compromisos sobre el descenso de los costos de comercialización y transporte interno.

Habida cuenta que la aplicación de los compromisos en la agricultura no será automática, ni ajena a controversias, los negociadores fijaron también unas "cláusulas de paz" para facilitar también la resolución amistosas de las querellas y la celebración de nuevas negociaciones después de cinco años, previo balance de la primera fase de aplicación de los acuerdos.

Medidas sanitarias y fitosanitarias

Como parte del arreglo multilateral en materia de agricultura se pactaron varios compromisos en contra del uso discriminatorio y desleal de medidas

sanitarias y fitosanitarias. al tiempo que se promueve la acción conjunta para armonizar y estandarizar tales medidas, se establecen algunos criterios como el de solo permitir que se apliquen para proteger la salud de las personas, animales y plantas, con base en pautas y recomendaciones internacionales (cuando éstas existan) Las medidas sanitarias deben tener una justificación científica o provenir de decisiones coherentes, con criterios definidos para evaluar los riesgos y determinar los niveles apropiados de protección. El acuerdo establece también criterios específicos para la aplicación transparente de este tipo de medidas, como las exigencias de publicación de los reglamentos nacionales y establecimiento de servicios de información y determina los procedimientos de notificación de quejas. Asimismo, se crea un Comité de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias como foro de consultas en la materia, análisis de asuntos que afecten el comercio, supervisión del proceso armonizador internacional y vinculación con otras organizaciones competentes.

Efectos en los países menos adelantados

Sin ayuda internacional urgente, se reconoció en las negociaciones, los países menos adelantados y en desarrollo importadores netos de alimentos resentirán el aumento previsto en los precios internacionales de esos productos básicos. Ante ello se acordaron las bases para instrumentar apoyos especiales que permitan promover y coordinar el suministro de ayuda alimentaria, las donaciones y la cooperación para el desarrollo agropecuario, incluso mediante programas de carácter financiero y macroeconómico administrados por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

Comité de Agricultura

Para dar seguimiento a los acuerdos en el sector agrícola, tanto respecto a los compromisos de apertura y liberación comercial cuanto a las decisiones especiales sobre países menos adelantados y en desarrollo, importadores netos de alimentos, se establece un comité específico.¹⁰

3.12.3 Tratados de México con Japón

El Tratado de Amistad, Comercio y Navegación de 1888, celebrado entre México y Japón es el primer tratado realizado por una nación occidental con una oriental en condiciones de equidad y amistad. La etapa de relaciones intensificadas entre estas dos naciones data de la década de los sesenta y con el impulso de los Presidentes López Mateos y Luis Echeverría se erigió la embajada de México y Japón.

¹⁰ Zapata Martí, Ricardo y Gabrielle, Alberto "La conclusión de la Ronda de Uruguay: Resultados e implicaciones. *Revista Comercio Exterior*, Vol. 44, Núm. 6, México., junio 1994pags. 524-529

Las relaciones México y Japón son sumamente importantes para ambos países por las siguientes consideraciones:

La inestabilidad del mercado del petróleo, los problemas de la deuda acumulada de América Latina y el Tercer Mundo, el papel de líder de México en Latinoamérica, las contradicciones y alternativas de la relación entre Estados Unidos de América y Japón son condiciones importantes para este último, para diseñar y modelar su diplomacia hacia Norteamérica, observar las zonas vulnerables y los puntos de confrontación tanto en términos militares como económicos que atenten la vecindad de los Estados Unidos. Tanto México como Japón le representan a los Estados Unidos, auténticas relaciones simbióticas por diferentes conceptos. Con Japón, los Estados Unidos tienen la relación bilateral más importante en términos económicos y de seguridad, en la relación México-Estados Unidos, por las razones que bien conocemos difícilmente quedan a la zaga. Japón ha venido desplegando una diplomacia autónoma en su perspectiva asiática y México hace lo propio en el ámbito latinoamericano.¹¹

México motivado por el deseo de ampliar y diversificar sus actividades externas de comercio e inversión, observa a Japón con interés y debe hacerlo considerando su papel internacional. México ha mostrado interés en la Cuenca del Pacífico por su importancia inegalable dentro del comercio internacional; muestra de su empeño de participación podría ser la mención de los últimos acuerdos y convenios para pertenecer a organismos como la APEC, y la CECP (Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico). México ha reconocido ampliamente el hecho de que la región de Asia y el Pacífico, particularmente los llamados "Cuatro Tigres" la República de Corea, Singapur, Taiwan y Hong Kong son los centros del crecimiento económico más rápido del mundo.¹²

3.12.4 Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)

El Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias es una concesión unilateral no recíproca que los países desarrollados otorgan las naciones en desarrollo a través de una tarifa arancelaria preferencial para sus productos. Los beneficios del SGP se otorgan discrecionalmente a los países en desarrollo. Hoy en día existen un total de 12 esquemas SGP, de los cuales México es beneficiario de 10, ya que el acceso preferencial de nuestros productos a estados Unidos y Canadá se realiza en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

¹¹Furuya, Hideo. " Memoria del servicio exterior mexicano en Japón". SRIE. Archivo Histórico diplomático mexicano, México, 1985. 110 pags

¹²Kikuuchi, Kiyooki. "Japón, la Cuenca del Pacífico y México". *Comercio Internacional Banamex*, Núm. especial, México, mayo 1991. pag. 182

Los mercados a los que puede acceder los productos mexicanos en forma preferencial son: Australia, Bulgaria, Checoslovaquia, Hungría, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Suiza y la Unión Europea.

Cabe señalar que el esquema que prevalecía para la Unión de Repúblicas soviéticas socialistas ha sufrido modificaciones a raíz de su desmembramiento y reordenación. Así hay inconsistencia en la aplicación de preferencias por parte de las repúblicas que integran la actual Comunidad de estados Independientes.

Los esquemas vigentes de la SGP establecen una lista de países beneficiados y una lista de los productos que, en principio gozan de un margen preferencial o la entrada con franquicia de los mismos. Para hacerse acreedor a dicha preferencia es necesario presentar un certificado de origen. Las exclusiones se aplican principalmente a bienes y productos provenientes de naciones en desarrollo, que podrían perjudicar a la industria nacional de los países receptores.¹³

3.12.5 APEC Cooperación Económica Asia-Pacífico

El APEC fue establecido en 1989, la primera agenda no tenía una construcción firme y los miembros de la misma estaban dudosos acerca de los resultados de la misma. En parte al hecho que una reunión como esta no tenía precedente y por otro lado porque se dio mucho énfasis en la heterogeneidad de las economías de esta región. Las economías desarrolladas en esta región estaban escépticas acerca de la actitud cooperativa de las economías en desarrollo, mientras que estas últimas se encontraban preocupadas acerca de la distribución de los beneficios resultantes de tal cooperación. De cualquier manera con los cambios en el orden internacional y la tendencia a los tratados regionales, los miembros de la APEC han reconocido la importancia de la cooperación económica regional y el rol significativo de la APEC puede tener en la promoción de dicha cooperación. APEC ha desarrollado proyectos de trabajo con grandes beneficios para sus miembros.¹⁴ El comercio entre estos es el 40% del comercio mundial. Los objetivos del APEC son: crecimiento sostenido de la región, contribuir a el crecimiento y desarrollo de la economía mundial, beneficios uniformes de los beneficios resultantes de la interdependencia e incremento de la economía, desarrollo de fuertes tratados multilaterales, reducir barreras en bienes, servicios e inversión entre los participantes.¹⁵

¹³"Guía básica del exportador" Bancomext, México, 1995, pag.56

¹⁴"Globalization and changing business practices in the 1990's" Coordinating Agency: Korea Institute for industrial economics & Trade". *The third APEC Trade Promotion Seminar*, Seoul, Korea, 26-28 October 1993, 173 pags.

¹⁵"Open regionalism a new basis for globalism?". Pacific Basin Economic Council 26th International General Meeting, Executive Summary. Seoul, Korea, may 22-24, 1993. 72 pags.

3.12.6 Expectativas de México con Japón.

México tiene como se menciono anteriormente en necesario aprovechar los tratados u convenios anteriormente expuestos y otros que ha signado con todo el mundo, entre ellos con el mismo Japón y con toda la región de Asia-Pacífico, como es la Cuenca del Pacífico. El potencial de toda la región es notable y es importante para nuestro país no continuar con una relación de dependencia con un solo país: Estados Unidos, con el que realizamos el 80% de nuestro comercio. Es necesario identificar nuevos mercados. Japón es solo un país de los muchos con los cuales lamentablemente a pesar de tener relaciones políticas amistosas, no aprovechamos estas para apoyar a nuestro comercio. En principio sería importante mejorar los tratados y convenios que ya tenemos con Japón y otros países, pero lo importante ahora es aprovecharlos, aprovechar las relaciones políticas y la buena imagen internacional política que tiene el país. Es obvio que en estos momentos la imagen económica de nuestro país hace que los inversionistas extranjeros y nacionales desconfien de invertir en nuestro país, sin embargo, existe el potencial y la necesidad de exportar. Debemos aprovechar en todos los sentidos las oportunidades que nos brindan estos acuerdos y tratados que tenemos con Japón y todo el mundo.

EL MERCADO JAPONES

CAPITULO 4



4. El mercado japonés

El mercado asiático es uno de los más exigentes pero también de los más prometedores en cuestión de oportunidades de negocios y de inversión para los empresarios mexicanos. Según estimaciones del World Economic Outlook del FMI, la tasa de crecimiento anual se ubicó en alrededor de 1.3 para Japón.

Dentro de las exportaciones destacan las enviadas a Japón que absorben 64.8 del total.¹

En lo que se refiere a productos naturales, Japón es, uno de los países más pobres; su superficie es casi la sexta parte de la de México, con aproximadamente 127 millones de personas. Esto ocasiona muchas limitaciones en la producción de materias primas y sobre todo en el sector agropecuario haciendo que dependa de la importación. Esto aunado a que el número de personas dedicadas a la agricultura y/o ganadería en Japón este disminuyendo cada vez más debido a que las nuevas generaciones prefieren buscar nuevas ocupaciones menos pesadas, sucias o peligrosas hecho que favorece la importación de productos agropecuarios.

El gobierno japonés está estimulando sobre todo en los últimos seis años, el incremento en la adquisición de productos importados, con la intención de reducir el superávit, liberando los controles tradicionales de importación

Japón está ubicado en la zona geográfica de mayor crecimiento económico e industrial (Lejano Oriente y Pacífico). El establecimiento de negocios en Japón es, en la práctica, como tener un boleto de entrada a esta importante región. Por otro lado, siendo Japón uno de los mercados más competitivos del mundo, su entrada en él confiere al exportador de cualquier parte del mundo mayor prestigio y fuerza como tal y por lo tanto, mayores facilidades para ingresar a otro mercado.

El poder adquisitivo de los consumidores y compradores potenciales japoneses es uno de los más altos a nivel mundial, con un desarrollo y crecimiento económico sostenido; basta señalar que, su ingreso per cápita es actualmente superior a los Estados Unidos de América y al de la Comunidad Económica Europea. Paralelamente, se le considera como el país con la mayor capacidad de ahorro, ya que la familia típica japonesa cuenta con ahorros bancarios equivalentes a más de un año de ingreso promedio.

El mercado japonés es difícil de penetrar no porque imponga los tipos de barreras comerciales comúnmente utilizadas en otros países industrializados, sino porque su estructura de mercado limita el acceso, especialmente para la empresa o el producto recién llegado. Los obstáculos claves de la estructura del mercado

¹ "Mercados Asia", Boletín de negocios Internacionales, Bancomexl No. 26, Año 3, 1994

japonés son la conducta del consumidor y los patrones de distribución al mayoreo y menudeo.

4.1 Preferencias del consumidor

Los consumidores japoneses ponen mucho énfasis sobre la calidad y el servicio, mostrando una preferencia de mercado en los bienes que han sido capaces de obtener la lealtad del consumidor. Esta preferencia no excluye necesariamente, a los bienes importados, pero es difícil que los recién llegados se establezcan en el mercado. Una marca importada puede establecer una fuerte lealtad del consumidor, sin embargo la inversión que se requiere suele ser grande.

En los últimos 40 años, la dieta del consumidor japonés se ha transformado debido a la influencia de las costumbres occidentales que han llegado a este país. Su dieta diaria incluye una gran variedad de productos que provienen de diferentes partes del mundo. La importación de alimentos en Japón se ha incrementado año con año. En el período 1988-91, creció 14%. Durante 1991-92 se elevó 8%, habiendo alcanzado en 1993 a 37,288 millones de dólares.²

La comida japonesa, es baja en calorías con suficientes proteínas y vitaminas. Aunque existe una demanda por carne de res y leche importada que puede ser vendida a precios bajos en Japón el menor precio no causa un sustancial incremento de las cantidades que son consumidas de estos. Los consumidores japoneses están dispuestos a pagar precios altos por la calidad de productos alimenticios. Por ejemplo: el precio de la carne de res doméstica es de 10,000 yenes por kilogramo y el precio de la carne importada es de 2,000 yenes por kilogramo. Los japoneses también consumen bastante pescado, frutas y vegetales, frescos. La frescura es altamente valorada en Japón, es por esto, que el pescado fresco se vende de 3 a 5 veces el costo más que el pescado congelado.

Los japoneses están interesados en la comida orgánica y no son muy afectos a los productos que contengan aditivos y preservativos. Otra tendencia es la disminución del consumo de la sal y el azúcar debido a la tasa de mortalidad por shock apopléjico ya que se considera a la sal como posible condicionante de este.

Otra característica en Japón es el incremento del consumo de comida rápida, al mismo tiempo que los almuerzos tradicionales llamados obento, los cuales se sirven en cajas para lunch y que consisten principalmente de arroz con carne, pescados y vegetales tienen gran popularidad.

² "A wealth of opportunity, Japan's Food Market" Jetro, Japan, 1992. 162pags

Las ventas anuales en los restaurantes en Japón han aumentado; son de 6.5 trillones de yenes con una tasa de crecimiento del 7.35 al año. Se espera que el número de restaurantes se incremente, por lo tanto, la demanda de alimentos de alta calidad de todo el mundo también crecerá.

4.2 Sistema de distribución

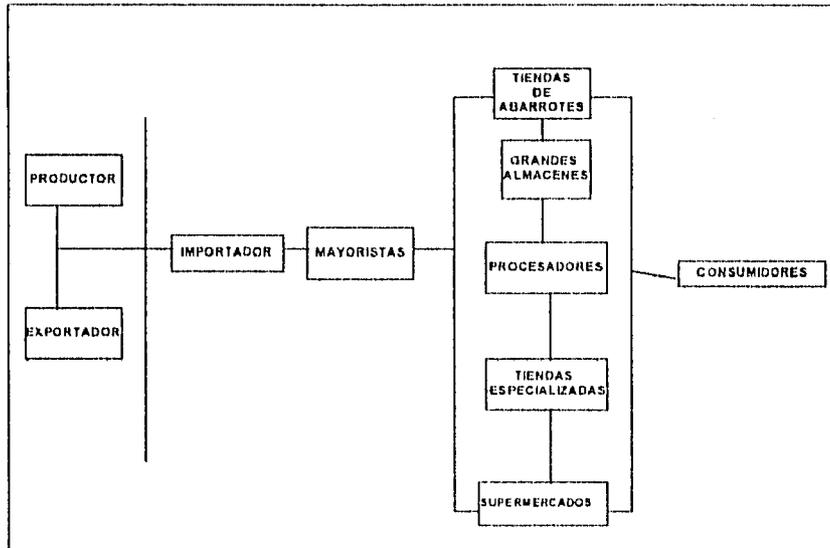
Los sistemas de distribución japoneses para los bienes de consumo y de capital se han considerado en ocasiones complicados y como un obstáculo para la importación de productos extranjeros.

Al contrario de lo que sucede en muchas de las economías industrializadas, el sistema de mercado japonés no se basa en la premisa de la empresa de libre mercado, donde un proceso de licitación abierta define la relación entre el comprador y el vendedor. Existe una relación más simbólica, la cual se caracteriza por un intercambio activo de información mercantil, de habilidades gerenciales, técnicas y términos financieros favorables entre los socios. Los jugadores clave en esta red son las grandes compañías comercializadoras conocidas en Japón como **sogo-shosa**.

A pesar de que estas compañías se siguen concentrando en la importación de materia prima por sus amplias redes de distribución e información tanto dentro de Japón como en el extranjero brindan a los exportadores un camino de acceso al sistema de acceso al sistema de distribución del país. Asimismo, estas compañías son capaces de manejar todas las transacciones una vez que los bienes dejan la fábrica abastecedora, un servicio que también es proporcionado por un creciente número de firmas comerciales especializadas, cooperativas y grandes mayoristas como las tiendas departamentales y los supermercados.

El siguiente cuadro explica de manera esquemática el sistema de distribución de productos agropecuarios importados en el mercado japonés.

SISTEMA DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS IMPORTADOS EN EL MERCADO JAPONES



Fuente: Consejería Comercial de México en Japón

Existe otra ruta de acceso que es la de formar vínculos con plantas de producción Japonesas.³

4.2.1 Distribución de productos agropecuarios importados

En el caso específico de los productos agropecuarios importados, los mecanismos de distribución en Japón incluye normalmente los siguientes elementos:

La ruta más común de distribución para fruta importada es:

Importadores de tiendas de legumbres y verduras en mercados mayoristas locales/centrales- mayoristas- intermediarios-detallistas- consumidor.

Algunos productos se manejan de mayoristas especializados a detallistas de compañías comercializadoras o procesadoras de alimentos. Las transacciones en el mercado mayorista se hacen usualmente persona a persona. Existen aproximadamente 300 compañías importadoras de frutas, que son miembros de la Asociación Japonesa para la Promoción de Importación de Productos Frescos.

³Pfeffermann Guy, P. "El acceso a los mercados de Europa y Japón: las perspectivas para los noventa". *Comercio Internacional Banamex* Vol. 3, No. 3 Septiembre de 1991 México pags 15 y 16

También existen fruterías, supermercados de gran clase y tiendas departamentales que manejan este sector.

4.2.2 Distribución de vegetales congelados.

Dependiendo de la naturaleza del producto, los vegetales congelados importados llegan al consumidor por alguno de los siguientes canales: vendidos directamente a los fabricantes de comida procesada vía compañías comercializadoras, vendidas a restaurantes, hoteles, etc., teniendo un depósito central; o vendidos a tiendas detallistas.

Los almacenes refrigerados son utilizados como puntos base en la distribución de vegetales congelados. Uno o dos almacenes están localizados cerca de cada planta de congelamiento de vegetales donde se realiza la especificación y empaqueo junto con vegetales congelados. Después los vegetales congelados pasan por depósitos refrigerados usados como centro de acopio y distribución para los grandes industriales o tiendas detallistas. Estos depósitos refrigerados son almacenes intermediarios no sólo de vegetales congelados sino también de otro tipo de comida congelada. Mientras los productores individuales de vegetales congelados operan con sus propios depósitos refrigerados. Como centros de recolección y distribución, muchos rentan un cuarto de un gran almacén operado y dirigido por una firma profesional de depósitos refrigerados. La mayoría de los mayoristas en vegetales congelados utilizan un gran depósito refrigerado, sin embargo, muchos todavía utilizan un número de depósitos prefabricados relativamente pequeños para la refrigeración⁴

Los mayoristas mantienen relaciones estrechas con los minoristas, entregando las cantidades pequeñas con rapidez (a diario de ser necesario), brindando un respaldo a las ventas, especialmente en productos nuevos y, tal vez de manera más significativa, responsabilizándose de todos los riesgos financieros. No se requiere que las tiendas al menudeo paguen hasta que vendan los bienes y los que no se vendieron se regresan al mayorista. Los períodos de crédito pueden ser de 90 a 150 días (en ocasiones hasta de 210 días) Esta estrategia de pago, que requiere de un muy alto grado de confianza, motiva a los comerciantes a llevar a cabo negocios con los mismos socios ya probados y en quienes confían. Esta estructura tiende a operar en contra de los nuevos participantes de dos formas. En primer lugar las alianzas a largo plazo, entre los socios de los negocios hacen que sea muy difícil que una compañía cambie a sus proveedores. Así, los exportadores tienen problemas para entrar en la red de relaciones existente en el sector de distribución.

⁴"The Japanese market", Jetro, Japón. 1990, 195 pags

En segundo término, la cadena de mercado tiende a volver muy caros los bienes de consumo, debido a los márgenes obtenidos durante las diversas etapas de la cadena.

A continuación daré a conocer todos los actores de este sistema de exportación.

Importador: Son principalmente enormes compañías comercializadoras generales a las que conoce en japonés como "**Sogo-shosha**"⁵, las cuales tienen una considerable influencia en el comercio interior y exterior de Japón, manejando productos que van desde el papel sanitario hasta satélites. También existen importadores de menor capacidad, pero especializados en la distribución de productos agrícolas exclusivamente.

Mayoristas y/o bodegueros: Tienen una intervención fundamental dentro del esquema de distribución interna de productos importados en Japón, ya que tienen establecidos todos los canales para hacer llegar los productos a los consumidores intermedios y finales hasta el último rincón del archipiélago.

Detallistas. Comprende un amplio rango de negociaciones intermedias encargadas de hacer llegar los productos al consumidor final. Tales como: grandes almacenes o tiendas departamentales, procesadoras y empacadoras, supermercados, tiendas especializadas y tiendas de abarrotes

a) Utilización de un agente importador en Japón, tal como una compañía comercializadora (trading companies), y distribución del producto a través de canales ya establecidos por el importador.

b) Utilización de una compañía con los canales de distribución adecuados, pero en un giro industrial diferente (Por ejemplo, la distribución de máquinas y hojas de afeitar utilizando los canales de distribución de un fabricante de relojes)

⁵Las compañías comercializadoras de Japón "Sogo shosha" son únicas en ningún otro país existen organizaciones como estas que dominan el comercio interno y externo. En el mercado doméstico crean demanda a través de la promoción de nuevas industrias, inversión de capital en manufactura, crédito a largo plazo, y la provisión de servicios técnicos. controlan el mercado detallista y la distribución del mercado japonés en el extranjero. Dentro del comercio internacional, son organizaciones de negocios, actuando como coordinadores a través de juntas directivas entrelazadas de empresas comerciales en que los miembros pueden ser de juntas de empresas diferentes, bancos, manufacturas, compras, ventas y distribución. En otras palabras, son organizaciones especializadas en todas las ramificaciones del comercio internacional, sus operaciones pueden ser descritas como "distribución del mercado".

"The function of a Japanese trading company" - *Discurso* de Toshio Takeuchi Presidente de Toyo Menka Kaisha, LTD, 1982.

- c) Establecimiento de una subsidiaria y desarrollo de la distribución a través de una compañía.
- d) En el inicio de las operaciones, utilizar los servicios de un agente o representante para penetrar en el mercado.

4.3 Prácticas de negocios más comunes

1.- Realizar un estudio de mercado .

En primer lugar es necesario realizar un estudio de mercado lo más detallado posible, con el objeto de verificar si los productos mexicanos que deseamos exportar pueden ser de interés dentro del mercado japonés, para ello es necesario especificar precisiones tales como, formas de presentación, tiempos de entrega, volúmenes y precios que se pueden manejar. Si se logra establecer una relación comercial, es necesario continuar con este estudio en forma permanente, ya que las tendencias de consumo pueden variar, además es necesario informarse sobre la competencia.

2.- Comunicaciones e idioma

El exportador y/o importador mexicano que pretende entablar relaciones comerciales con Japón, forzosamente debe dominar el idioma inglés y de preferencia, también el japonés. Es necesario además mantener siempre oportuna y correctamente bien informado al cliente. Si se llegara a tener algún problema o situación inesperada, inmediatamente se debe informar a los compradores y tomar una medida rápida y práctica para rescatar los intereses de ambas partes.

3.- Reservación del transporte

El transporte deberá ser enteramente confiable y adecuado para asegurar que la mercancía se transporte en óptimas condiciones para lograr la entrega rápida y eficiente de la mercancía.

4. Documentación

Los documentos privados y oficiales deben ser revisados cuidadosamente, ya que debido a errores u omisiones en determinado caso se pueden crear graves problemas ya que las autoridades de Japón someten los documentos a muy rigurosas revisiones de todo orden. Cualquier error, omisión, borrón y enmendadura ocasiona que las autoridades japonesas rechacen la entrada de mercancía hasta que la autoridades correspondientes, reexpidan el o los documentos en forma correcta. En el caso de los productos agropecuarios, esto

puede llegar a ser desastroso, puesto que puede llegar a ocasionar la devolución del insumo al país de origen (en este caso México)

5.- Cumplimiento de lo contratado

Es importante recalcar que, de acuerdo con los canales de distribución japoneses, cuando un importador japonés coloca un pedido, significa que la mercancía ya está comprometida hasta el consumidor final. Es decir, las operaciones comerciales están total y anticipadamente comprometidas, es necesario tener seriedad y dar cumplimiento absoluto en lo contratado en aquello que se refiere a calidad, tamaño, color, fecha de entrega y demás especificaciones.

6.- Viajar a Japón en plan de negocio

Es muy recomendable viajar a Japón para conocer la ideología, las costumbres y hábitos del consumidor japonés. Además de tener contacto personal, directo con los clientes .

Recordar- comercio - quiere decir en japonés continuidad o repetición. Es decir transacciones continuas y repetidas tanto entre consumidores como vendedores beneficiando a ambas partes , para los japoneses si solo se beneficia una parte ya no es comercio⁶

4.4 Preparación de la oferta.

Una vez que se dispone de los productos que se pueden ofrecer al mercado japonés, se procederá a elaborar una oferta, que deberá contener los siguientes elementos:

- i) Especificaciones (nombre, tamaño, variedad, etc.)
- ii) Volumen disponible
- iii) Precios (F.O.B., C.&F., C.I.F., etc.)
- iv) Forma de embarque,
- v) Tiempo de entrega,
- vi) Condiciones de pago y
- vii) Vigencia de la oferta.

Una vez que la oferta ha sido aceptada por el cliente y éste coloca sus pedidos confirmados, el proveedor comenzará a preparar el empaque de los productos

⁶Nakahara Matzuoka, Koza. "El mercado oriental, una experiencia". *Programa de especialización para la formación de consultores de comercio exterior*. Agosto de 1991

contratados para la exportación para asegurar una calidad uniforme deberán supervisarse rigurosamente los siguientes aspectos:

- tamaño
- forma,
- color,
- consistencia,
- limpieza y
- forma de empaque apropiada.

Considerando las particularidades del mercado japonés, en cuanto a frutas y hortalizas importadas, salvo excepciones concertadas de antemano, por lo general se utilizan cajas con capacidad de entre 5 y 10 kg ya que se estima que con ésta capacidad, el producto está al alcance de cualquier consumidor intermedio o al menudeo, quien a su vez tendrá mayores expectativas, de desplazarlo por unidades entre los consumidores finales.

El empaque deberá estar bien flejado, si ello es necesario, y sellado, ser resistente durante la estiba y la travesía, tener presentación atractiva (marca y diseño vistosos) y tener ventilación para conservar la frescura del producto.

4.4.1 Contratación de servicios de transportación terrestre, marítima y aérea

El tipo de servicio internacional a utilizar dependerá básicamente de los términos de entrega pactados por el importador.

El primer eslabón de ésta cadena es el transporte terrestre desde la planta empacadora y/o procesadora hasta el punto de salida (puerto o aeropuerto) Debiendo ser enteramente confiable y adecuado para asegurar que la mercancía se traslade en óptimas condiciones y con la anticipación suficiente para el transbordo de la mercancía al transporte internacional se realice con toda oportunidad. El transporte marítimo tiene especial relevancia para el sector exportador, el transporte de productos agrícolas se realiza a través de diferentes modalidades respecto a: contratación de naves, tarifas, tiempos de viaje y tipo de servicios, todo lo cual queda sujeto a oferta y demanda.

El proceso de contratación de transporte comienza con bastante antelación, debiendo exportadores y compañías navieras planificar los embarques de acuerdo a estimaciones de producción y fechas de cosechas. Un tipo de servicio de transporte que puede ser contratado es aquel realizado por naves operadas por líneas o compañías navieras que tienen un servicio regular con rutas, itinerarios previamente establecidas. Estos servicios ofrecen transportar distintos tipos de carga, y la venta de espacio solo está limitada por la capacidad de la nave. Otra forma de transportar frutas y legumbres es arrendando naves completas o charter, las cuales pueden ser contratadas por un agente naviero,

una asociación de exportadores, o bien por el importador extranjero. En este caso, las naves establecen un itinerario y/o ruta dependiendo de los destinos a donde arribará. A su vez, los productos embarcados son homogéneos, el espacio es vendido por bloques y las tarifas son negociadas caso por caso, dependiendo del destino final, del tipo de carga, del cliente y de la frecuencia del uso del servicio por éste.

El transporte marítimo es utilizado por aquellas especies hortofrutícolas, que mantienen adecuadas condiciones de postcosecha. Previo la bajada de la fruta del camión, la empresa naviera debe comprobar la temperatura de la pulpa, la que no puede exceder los 8° centígrados de temperatura. En caso de estar por encima de esta temperatura se debe reenfriar la fruta. En el viaje, las cámaras toman varios días para lograr temperaturas cercanas a 0° C.

4.4.2 Tarifas

Las tarifas de transporte marítimo tienen especial importancia para el exportador de productos hortofrutícolas, ya que varían constantemente de acuerdo a la temporada y a los contratos convenidos. Las tarifas de transporte marítimo se valoran por contenedor y/o unidad de peso o volumen, dependiendo en este último caso de la relación peso/volumen del producto.

Japón: Tarifas arancelarias para importación de productos agrícolas		
PRODUCTO	TARIFAS ARANCELARIAS	
	NORMALES	PREFERENCIALES
MANGO	6%	4%
AGUACATE	6%	4%
LIMON/ PERSA	5%	
TORONJAS	10-20%	
UVA	13-20%	
MELÓN	13-20%	
PAPAYA	4%	3%
NARANJA	20-40%	
CEREZA	10%	
DURAZNO	10%	
FRESA	10%	
PIÑA	10%	
AJO	5%	
CEBOLLA	10%	
ZANAHORIA	5%	
ESPÁRRAGO	5%	
HONGOS	5%	
PIMIENTA	5%	
CALABAZA CABOCHA	5%	

Fuente: Consejería Comercial en Japón Bancomext

4.4.3 Tipos y usos de contenedores

La condición de llegada de los productos hortofrutícolas a los puertos de destino es cada vez de mayor importancia, razón por la cual, el mejor resguardo de la carga en unidades controladas puede ser la tendencia predominante. Es por ello que el uso adecuado de contenedores ha prevalecido a otros sistemas, siempre y cuando la carga se encuentre bien consolidada en su interior, haciéndose difícil modificarla una vez sellada y embarcada la unidad, si la carga no se encuentra bien dispuesta o bien el empaque no es el apropiado, aumenta en forma considerable el riesgo de que se dañe el producto, debido al movimiento oscilante de la nave durante la travesía. Lo que hace determinante seleccionar una buena estiba y el contenedor apropiado de acuerdo al producto a transportar.

4.4.4 Documentación y trámites en el transporte

Si el productor no es el exportador directo, el productor mismo deberá entregar los siguientes documentos, para entregarlos al exportador:

- 1.- Factura doméstica (con el importe en moneda nacional)
- 2.- Certificado fitosanitario internacional, además de
- 3.- La documentación nacional requerida (guía fitosanitaria, etc.)

En el caso de que el productor sea también el exportador, deberá conseguir además la siguiente documentación:

- Factura de exportación (o factura internacional), con el importe en dólares y la descripción del producto en español y en inglés.
- Certificado de origen (Forma A) expedido por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, para los productos que gozan tarifa preferencial de importación en Japón, como el aguacate, mango, etc.
- Autorización fitosanitaria de Exportación expedida por la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, para aquellos productos que lo requieran.

4.4.5 Contratación con la agencia aduanal

La agencia aduanal se encarga de recopilar del exportador todos los documentos arriba mencionados para revisarlos y hacer los trámites ante la Secretaría de Hacienda y Crédito público (Dirección General de Aduanas), a fin de que la mercancía sea despachada conforme a los reglamentos de exportación. A la vez reserva espacio para el transporte de carga, ya sea por

barco o por avión, y obtiene la Guía Aérea, cuando la mercancía se va por avión, o el conocimiento de Embarque, cuando sale por barco.

Estos documentos son de suma importancia, ya que acreditan el valor de la mercancía y además son negociables.

4.4.6 Aviso de embarque al importador y cobranza

Tan pronto como el exportador haya verificado físicamente que la carga se encuentra a bordo y habiendo confirmado la salida del avión o barco, deberá avisar vía fax o telex al cliente la relación de embarque de acuerdo con los siguientes datos.

- 1.- Número de pedido
- 2.- Número de guía aérea o conocimiento de embarque
- 3.- Número de vuelo del avión o número de viaje del barco
- 4.- Fecha y hora de salida de la nave
- 5.- Descripción de las mercancías embarcadas (cantidades, tamaños, etc.

En el caso de que el embarque se realice por avión, los originales de dichos documentos los recibirá el importador junto con la carga en un sobre (sellado)

Si el embarque se realiza por barco:

a) Si el pago se efectúa a través de una carta de crédito, el exportador presentará los originales de dichos documentos ante el banco para su cobranza, en este caso, los mismos deberán de estar de acuerdo con los requisitos mencionados en la carta de crédito propiamente dicha.

b) En caso de que el pago se efectúe sin carta de crédito, el exportador tendrá que enviar los documentos originales del embarque directamente al comprador (por servicio de correo certificado o por mensajería para que, con estos documentos, la mercancía puede pasar por la aduana y el importador pueda retirarla sin problemas.

4.5 Problemas Imprevistos

Es importante señalar que la responsabilidad del exportador no termina en el momento de embarcar las mercancías en el barco o avión, aún cuando los términos de la compraventa hayan sido F.O.B. sí no hasta que el cliente recibe la mercancías a su entera satisfacción y en buenas condiciones.

Sin embargo, en ocasiones se presentan problemas y por algún motivo la mercancía llega en malas condiciones, sin calidad satisfactoria, etc.

En tal caso, el proveedor y/o exportador debe tomar una acción rápida y adecuada comunicándose con la compañía transportadora (aérea o naviera), investigando si las condiciones de la travesía propiciaron el problema.

Si el cliente exige una compensación por pérdidas o perjuicios, habrá que negociar para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes y no perjudica la imagen del producto, del productor y del país mismo, si se quiere seguir manteniendo relaciones comerciales cordiales y éticas, ya que la exportación no es un negocio esporádico.⁷

4.6 Normas sanitarias y control de plagas

Desde el punto de vista fitosanitario el gobierno japonés ha adoptado medidas de inspección sumamente rígidas para prevenir la introducción de plagas a su territorio. En las aduanas se somete a rigurosa inspección a todo tipo de mercancías, tales como: semillas, plantas ornamentales, bulbos y tubérculos, flores, frutas, hortalizas, cereales, leguminosas, especias y condimentos crudos, así como hierbas medicinales.

Si durante la inspección se descubren plagas dañinas, de inmediato se ordena la desinfección, retiro o destrucción de tales plantas. Un ejemplo de esto es el caso del mango mexicano: un exportador mexicano envió dos contenedores de mango, uno por avión y otro por barco sin haberlos sometido al proceso de fumigación. Al llegar al puerto de Yokohama y al aeropuerto de Tokio, abrieron los contenedores saliendo de ellos miles de moscas vivas. inmediatamente las autoridades sanitarias de Japón ordenaron la destrucción e incineración de todos los mangos. Posteriormente se prohibió la entrada de este producto mexicano a territorio japonés. Este incidente ha ocasionado enormes daños a la imagen de los productos mexicanos.

La detección por parte de las autoridades sanitarias japonesas de una sola larva de mosca o cualquier otro tipo de plaga provoca serios problemas, que pueden incluso dar lugar a la prohibición de importación total del producto. La desconfianza que este tipo de situaciones genera, hace que los requisitos sanitarios alcancen medidas en extremo exigentes, como ocurre con el mango mexicano, el cual, debe permanecer en tratamiento hidrotérmico para su desinfección durante un lapso mayor al que exige el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (U.S.D.A.), además de que las huertas y empacadoras de

⁷Nakahara, Matzuoka Kozo "Regulación, requisitos y situación de la importación de agropecuarios en el mercado japonés". Septiembre, México, 1990

El mercado japonés

donde procede deben estar debidamente registradas ante el Ministerio de Agricultura, Recursos Forestales y Pesca de Japón, a través de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Actualmente es obligatorio que en los Certificados Fitosanitarios Internacionales se inscriba la leyenda: " Este producto no es originario del Estado de Chiapas" La intolerancia de las autoridades japonesas llega al extremo de que la omisión de ésta leyenda es motivo suficiente para detener la importación.

<input type="checkbox"/> MÉXICO: FRUTAS Y HORTALIZAS LIBERADOS DEL REQUISITO DE AUTORIZACION FITOSANITARIA PARA LA EXPORTACION	
FRACCION ARANCELARIA	PRODUCTO
0702.00.01	Tomates frescos o refrigerados
0703.10	Cebollas y chayotes
0703.20	Ajos
0704.10	Brocoli
0707.00.01	Pepinos
709.2	Espárragos
709.3	Berenjenas
0709.60.01	Chile (pimiento dulce)
0709.90.02	Okra
0712.90	Ejote
0804.50.01	Mangos
0807.10.01	Melones
0807.10.02	sandías
0811.10.01	Fresas
0811.10.01	Fresas congeladas, aún cuando se exporten enteras, rebanadas o molidas
0811.90.01	Mangos congelados
0811.90.01	Melones congelados
0811.90.03	Sandías congeladas

Fuente: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos

Aditivos sujetos a restricciones

Preservativos	Ethyl p-Hydroxybenzoate Butyl p-Hydroxybenzoate Propyl p-Hydroxybenzoate Isobutyl p-Hydroxybenzoate Isopropyl p-Hydroxybenzoate	Se permite hasta 0.012 por 1 kg. de fruta y solamente en la superficie de la cáscara
Conservadores	Polyvinyl acetate Morpholine Fatty Acid Salt Oxyethylene Illguor Aliphatic Alcohol Sodium acetate	Se permite cubrir únicamente la superficie de las frutas
Protectores contra hongos	Dyphenyl (para naranja, toronja, limón) Phenylphenol Sodium O-Phenylphenate Thiabendazole (para otros cítricos)	Se permite únicamente en los papeles mojados (en los envases y residuos no mayor de 0.07 gr. por 1 kg. de fruta) No se permiten residuos mayores de 0.01 gr. por 1 kg. de fruta No se permiten residuos mayores de 0.01 gr. por 1 kg. de fruta

Prohibiciones

Fracción	Producto	Japón
0804-40	Aguacates	Se prohíben los productos agrícolas provenientes de Chiapas por la existencia de la Mosca del Mediterráneo
0804-5001	Mangos	Se prohíben los productos agrícolas provenientes de Chiapas por la existencia de la Mosca del Mediterráneo
0709-20	Espárragos	
0805-10,0805-30 0805-40	Cítricos	No se permite la entrada de toronja de México por haberse prohibido en el Japón el insecticida (IDB) utilizado para combatir la mosca de la fruta mexicana. Se conoce que en México se está desarrollando un sist. para tratar esta fruta en bajas temperaturas.

Normas y reglamentos técnicos y sanitarios

Fracción	Producto	Japón
0804-40	Aguacates	CF
0804-5001	Mangos	
0709-20	Espárragos	CF
0805-10,0805-30,0805-40	Cítricos	CF

Fuente. Consejería Comercial de México en Japón

Uso de plaguicidas y pesticidas

La presencia aún insignificante de residuos químicos, tales como insecticidas, pesticidas y fertilizantes en los productos agrícolas también da origen a severas medidas prohibitivas.

4.7 Presentación y empaque

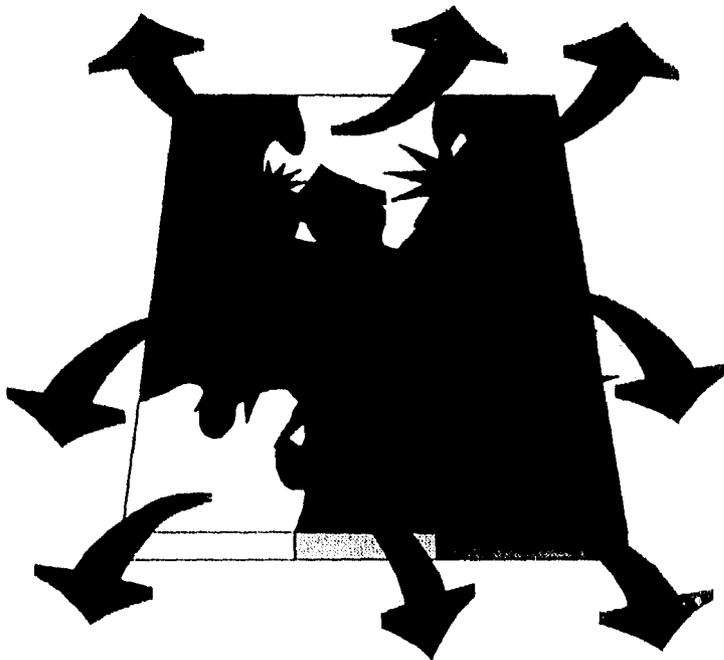
Desde el punto de vista estrictamente comercial, es importante considerar que los empaques, además de cumplir con las regulaciones japonesas respecto a seguridad, higiene, dimensiones, etiquetado, etc. deben dar una imagen digna del precio que se paga.

En cuanto a los productos agrícolas mexicanos de exportación, es necesario señalar que el mercado japonés demanda una excelente presentación en cuanto a uniformidad en el color, tamaño, forma, limpieza y número de piezas que contenga cada caja, como si se tratara de productos industrializados. Los envases deben proteger los productos desde el momento del empaque hasta que lleguen a manos del consumidor intermedio y final.

En todo el mundo, no existe otro mercado tan exigente como el japonés, cuyos requerimientos para tener éxito en la presentación de los productos y su empaque sean tan importantes y decisivos para el consumidor. Con frecuencia, las frutas, al igual que otros productos, se venden envueltos en papeles finos o en una caja de madera de lujo para darles una presentación de mayor impacto ante los consumidores. Existe en éste país una costumbre de regalar una canasta de varias frutas exóticas excesivamente adornada.

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS
PARA EXPORTAR
PRODUCTOS**

CAPITULO 5



5 Propuesta de estrategias para exportar productos hortofrutícolas mexicanos al mercado japonés

En los últimos 40 años, la dieta del consumidor japonés se ha transformado debido a la influencia de las costumbres occidentales que han llegado a este país. Su dieta diaria incluye una gran variedad de productos que provienen de diferentes partes del mundo por lo cual la importación de alimentos en Japón se ha incrementado año con año. En 1994 las ventas mexicanas de petróleo crudo, sal común, lingotes de plata y unidades de procesamiento de datos, concentraron el 68% del total de las exportaciones de México al mercado japonés. Los alimentos representaron el 11% (53 diferentes productos). Otros 233 productos diversos representaron el 21% del total de ventas mexicanas, lo que indica que nuestras exportaciones están muy fragmentadas y en un reducido número de productos, se concentra el 80% de nuestra participación.

Como se puede constatar, el mercado japonés es particularmente interesante para los exportadores mexicanos en particular dentro del sector alimentos.

Las importaciones de alimentos en Japón en 1990 se muestran en el siguiente gráfico.

Importaciones de alimentos en Japón 1990



Fuente: Consejería comercial de México en Japón

En 1992, los diez principales países proveedores de alimentos a Japón tuvieron una participación del 75% del total de mercado. Ellos fueron:

*Propuesta de estrategias para exportar productos
hortofrutícolas mexicanos al mercado japonés*

<i>País</i>	<i>Valor (1000 US\$)</i>
1.- Estados Unidos	12,068 537
2.- Taiwan	2,860,505
3.- República Popular Ch	2,787,064
4.- Australia	2, 201,359
5.- Tailandia	2,105,763
6.- Canadá	1,591,376
7.- Corea del Sur	1,567,637
8.- Francia	1,117,609
9.- Indonesia	896,927
10.- Filipinas	733,942
México (25o. Lugar)	138,203
Fuente: Bancomext	

Los alimentos frescos y procesados que México exportó a Japón en 1992 sumaron 53 productos. Sin embargo, 15 de ellos representan el 88% del total.

El siguiente cuadro nos presenta los alimentos importados por Japón en 1993 y su valor en dólares.

Alimentos importados y sus principales montos	
PRODUCTO	VALOR(1000 US\$)
Animales vivos	129,482
Carne y preparaciones de carne	6,459,335
Productos lácteos	582,120
Pescados y preparaciones de pescado	12,558,918
Cereales y preparaciones de cereales	4,704,882
Frutas y vegetales	4,834,670
Azúcar, preparaciones de azúcar y miel	683,656
Café, té, cocoa y especias	1,238,768
Bebidas y Tabaco	3,932,264
Otros alimentos	
Total	35,124,095
Fuente. Bancomext	

En el cuadro sucesivo podemos observar cuales son los alimentos que importó este país de México y sus montos en 1993.

*Propuesta de estrategias para exportar productos
hortofrutícolas mexicanos al mercado japonés*

Producto	Valor (1000 \$E.U.)	Participación
1.- Calabaza cabocha	22,737	26.21
2.- Carne de Porcino	15,518	0.86
3.- Espárragos frescos	12,515	17.83
4.- Camarón congelado	9,288	0.37
5.- Otros vegetales congelados	7,783	11.75
6.- Café en grano	7,211	1.55
7.- Carne de pollo sin huesos, congelado	6,534	0.87
8.- Melón fresco	5,954	27.81
9.- Limón o lima fresca	5,876	5.26
10.- Cerveza	4,589	3.59
11.- Otras frutas congeladas sin azúcar	3,889	18.44
12.- Productos lácteos preparados	3,561	11.89
13.- Mango fresco	3,133	15.29
14.- Aguacate fresco	2,811	6.34
15.- Carne de equino	2,467	3.75
Otros	24,329	17.7
Total de exportaciones	138,203	100
Fuente: Bancomext		

Con lo cual podemos suponer que existe un mercado importante para el sector hortofrutícola. El próximo cuadro es un comparativo de los alimentos importados por Japón, su volumen y valor por producto en el primer semestre de 1995.

Propuesta de estrategias para exportar productos hortofrutícolas mexicanos al mercado japonés

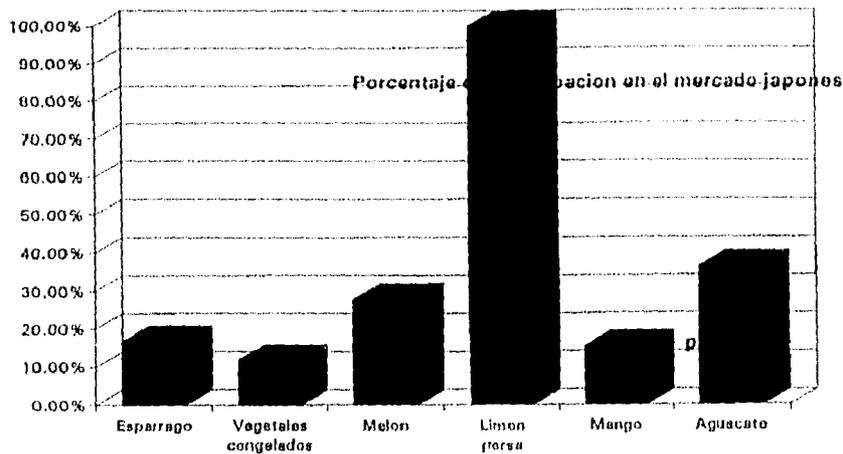
JAPON: PRODUCTOS AGRICOLAS IMPORTADOS DESDE MEXICO					
1994-1995 (ENERO-JUNIO)					
PRODUCTOS	1994 (enero-junio)		PRODUCTOS	1995 (enero-junio)	
	VOLUMEN (TM)	VALOR (1,000 U.S.\$)		VOLUMEN (TM)	VALOR (1,000 U.S.\$)
CALABAZA CABOCHA FRESCA	27.233	23.039,59	CALABAZA CABOCHA FRESCA	28.107	24.380,11
MELON FRESCO	5.017	7.126,71	MELON FRESCO	8.331	10.278,00
ESPARRAGOS FRESCOS	3.956	21.915,47	OTROS VEGETALES CONGELADOS	4.464	7.653,40
OTROS VEGETALES CONGELADOS	3.787	6.615,90	CAFE EN GRANO	4.362	16.770,40
CAFE EN GRANO	2.339	4.519,99	PRODUCTOS CITRICOS PREPARADOS, SIN ADICION DE AZUCAR	4.234	7.452,42
PRODUCTOS CITRICOS PREPARADOS, CON ADICION DE AZUCAR	1.310	2.672,23	ESPARRAGOS FRESCOS	3.572	20.704,88
PASTA DE LINTER DE ALGODON	1.186	1.251,01	ALGODON SIN CARDAR	3.180	5.876,26
OTRAS FRUTAS CONGELADAS, SIN ADICION DE AZUCAR (TORONJA Y NARANJA)	934	2.680,48	LINTER DE ALGODON	2.376	1.137,04
AGUACATE FRESCO	921	1.778,78	PASTA DE LINTER DE ALGODON	1.140	1.209,39
JUGO DE NARANJA, CONGELADO, SIN ADICION DE AZUCAR LOS DEMAS	886	1.452,61	AGUACATE FRESCO	1.057	1.924,20
PRODUCTOS CITRICOS PREPARADOS, SIN ADICION DE AZUCAR	773	1.325,86	OTRAS MADERAS EN BRUTO, INCLUSO DESCORTEZADA, DESALBURADA O ESCUADRADA	925	1.537,37
MANGO FRESCO	627	2.785,22	PRODUCTOS CITRICOS PREPARADOS, CON ADICION DE AZUCAR	888	1.549,49
ALGODON SIN CARDAR	607	1.100,48	MANGO FRESCO	878	3.754,84
LIMON PERSA O LIMON MEXICANO	584	3.352,50	FRESA CONGELADA, CON ADICION DE AZUCAR	842	1.267,48
OTROS COLORANTES DE ORIGEN VEGETAL	555	3.172,51	OTROS COLORANTES DE ORIGEN VEGETAL	729	3.769,90
FRESA CONGELADA, CON ADICION DE AZUCAR	363	580,75	LIMON PERSA O LIMON MEXICANO	640	3.485,35
GOMAS NATURALES (CHICLE, BALATA, GUAYULE, ETC.)	288	1.960,28	OTRAS FRUTAS CONGELADAS, SIN ADICION DE AZUCAR (TORONJA Y NARANJA)	496	1.474,38
ALUBIAS (VIGNA SPP Y PHASEOLUS PSS)	149	855,56	JUGO DE NARANJA, CONGELADO, SIN ADICION DE AZUCAR LOS DEMAS	431	800,50
COCKTAIL DE FRUTAS, SIN ADICION DE AZUCAR	123	518,36	ALUBIAS (VIGNA SPP Y PHASEOLUS PSS)	230	1.459,34
OTRAS MADERAS EN BRUTO, INCLUSO DESCORTEZADA, DESALBURADA O ESCUADRADA	86	321,32	GOMAS NATURALES (CHICLE, BALATA, GUAYULE, ETC.)	225	1.479,18
LINTER DE ALGODON	0	0,00	COCKTAIL DE FRUTAS, SIN ADICION DE AZUCAR	0	879,05
TOTAL	51.724	89.025,61	TOTAL	67.107	118.843,18

Fuente: Bancomext

Propuesta de estrategias para exportar productos hortofrutícolas mexicanos al mercado japonés

En la gráfica a continuación observamos una situación interesante para el sector alimentos, ya que constatamos que los productos agrícolas mexicanos tienen demanda importante por parte del consumidor japonés.

Algunos productos agrícolas de México con alto potencial en el mercado japonés



Fuente. Consejería Comercial en Japón

El consumo de alimentos congelados es muy importante en Japón, en el siguiente cuadro podemos verificar la producción de productos congelados dentro de ese país y como ha variado al cabo de los años.

Propuesta de estrategias para exportar productos hortofrutícolas mexicanos al mercado japonés

Estadística sobre la producción de alimentos congelados según años (Japón)	
AÑOS	RUBROS Productos agrícolas
1958	246
1959	976
1960	1,369
1961	2,566
1962	4,060
1963	4,670
1964	4,104
1965	5,849
1966	7,857
1967	10,208
1968	15,357
1969	28,529
1970	35,386
1971	29,688
1972	35,569
1973	46,264
1974	74,679
1975	60,074
1976	68,800
1977	91,102
1978	86,047
1979	91,692
1980	83,535
1981	89,535
1982	90,316
1983	92,396
1984	104,915
1985	98,994
1986	99,551
1987	93,530
1988	82,670
1989	93,530
1990	103,580
1991	95,197
1992	105,028

Porcentaje en función del año anterior 1992/94 110.30%

Fuente: Consejería Comercial de México en Japón

Como confrontamos con la información anterior existe realmente la oportunidad de integrarnos como exportadores a este país ávido de productos alimenticios.

5.2 Estudios y estrategias de mercado de productos a exportar

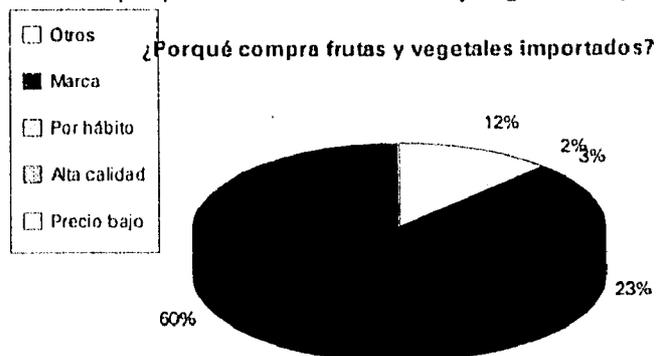
En el presente trabajo se escogieron seis productos del sector hortofrutícola los cuales son: mango, calabaza cabocha, naranja, limón, aguacate y espárrago.

Los factores para elegirlos fueron: el monto de exportación de estos, la capacidad de producción para exportación, la experiencia de exportación, la oferta exportable, el consumo en Japón de estos mismos productos.

5.2.1 Tendencia de consumo

La tendencia de consumo por parte del consumidor japonés se puede constatar en el siguiente gráfico. Es decir el consumidor prefiere comprar productos importados por el precio más bajo que los nacionales, seguido de la alta calidad, otros factores, familiaridad con los productos importados y la marca.

De acuerdo a estadísticas realizadas por el Centro del Consumidor de Tokio se puede inferir el porque del consumo de frutas y vegetales importados.

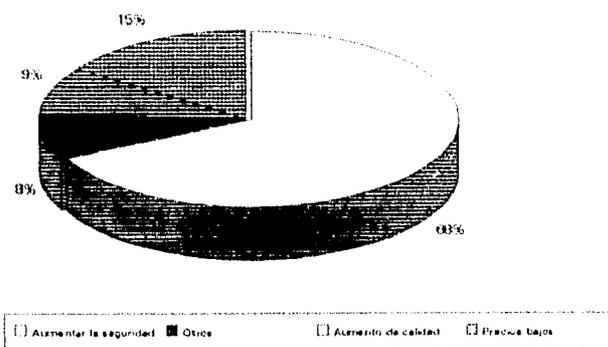


Fuente: Centro del Consumidor de Tokio

Como podemos observar en el siguiente cuadro las tendencias de productos importados, pueden variar si de realizan mejoras en el plano de más seguridad (más sanidad) de los productos.

Propuesta de estrategias para exportar productos hortofrutícolas mexicanos al mercado japonés

¿Porqué usted aumentaría su consumo de frutas y vegetales congelados?



Fuente: Centro del Consumidor de Tokio

5.1.2 Panorama del segmento del canal

El panorama de canales de distribución para los productos frescos y vegetales son los supermercados, las tiendas departamentales y las tiendas de vegetales.

A continuación presento un cuadro que muestra la situación de cada canal de distribución anteriormente señalados para todos los productos que se manejan en el presente trabajo.

		Supermercados	Tiendas departamentales	Tiendas de vegetales
Número de salidas		3,500-4,000	400-500	65,000
Tendencias	↑ de salidas	→	→	↓
	Volumen del segmento	→	→	↓
Permanencia de salida		Consolidado	Consolidado	Fragmentado
Medida de piso típica		500-27000 m2	19 000 m2 (promedio)	~ 100m2
Frutas y vegetales		30 - 86% de ventas totales son ventas en alimentos 16% de ventas en alimentos son frutas y vegetales	Cerca del 20% del total de ventas son alimentos Frutas y vegetales son sólo una fracción de las ventas de alimentos	Mayoría de las ventas son frutas y vegetales
Principales participantes	Ventas alimenticias (alimentos de mayor)	Daiichi 534	Mitsukoshi 173	
		Ito-yokado 447	Sobu 151	
		Seiyu 392	Takaharaya 131	
		Jusco 289	Daimaru 115	
		Uny 210	Matsuzakaya 103	
		Nichia 199	Tokyu 94	
		Inamiya 166	Hasekyo 84	
		Tokyu s.c.c 137	Hetan 69	
		Inogoya 129	Sogo 62	
		Chujitsuya 127	Hanabishi 38	

Fuente: A Kenney

FALTA PAGINA

No.

99

5.2 Mango

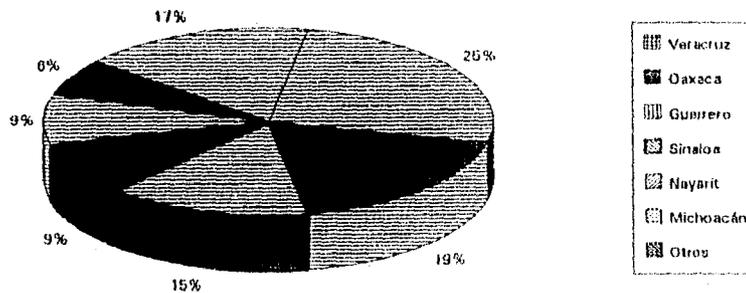
El mango mexicano es considerado como pionero en el mercado japonés, lo que le ha permitido alcanzar una importante participación. Las variedades que México exporta principalmente son Haden, Kent, Tommy Atkins y Keitt.

Grupos	Variedad	Estacionalidad
	Diplomático	abril- agosto
Indostano *	Haden	abril- septiembre
	Irwin Keitt	mayo- octubre
	Kent	" "
	Tommy Atkins	" "
Indochino	Sensation	abril- agosto
	Manila	febrero- septiembre
	Ataulfo	" "
Criollos de Indostano e Indochino	Petacón	enero- mayo, de febrero- junio y de enero - abril
	Bola	
	Tranchete	
	Manzano	
	Manila	
	Oro	
* Utilizados principalmente para la exportación		
Fuente: Bancomext		

5.2.1 Estudio de mercado

El siguiente cuadro nos muestra la participación por estado dentro de la producción del mango.

Participación en la producción de mango en los principales estados 1993 (miles de toneladas)



En 1992 las ventas fueron 3.1 millones de dólares, monto que representó un descenso del 6% con respecto a 1991. La principal razón por la cual las ventas

Mango

han disminuido, es la falta de una promoción adecuada de este producto dirigida al consumidor.

El destino de nuestras exportaciones es variado como podemos observar en el siguiente cuadro.

Destino de las exportaciones de mango fresco
(Toneladas y miles de dólares)

País	1988	1989	1990	1991	1992	1993	Var%	TMCA
	Vol.	Vol.	Vol.	Vol.	Vol.	Vol.	92/93	Vol.
E.U.	34,960	52,291	54,301	90,381	77,792	70,610	-9.2	15.1
Canadá	534	2,549	2,626	5,799	7,164	10,874	51.8	82.7
Francia	406	1,242	855	1,355	922	577	-37.4	7.3
Bélgica	82	16	50	391	291	678	133	52.6
R.U.	483	350	221	323	504	322	-36.1	-7.8
Japón	89	42	367	216	381	402	32.5	18.2
Holanda	0	0	132	243	1,237	602	-51.3	
Otros	686	365	216	1,050	676	589	-12.9	-3
Total	37,250	56,855	58,748	99,758	88,847	84,454	-4.9	17.8

Fuente: SECOFI

Participación de las exportaciones por país de destino

País	1988		1989		1990		1991		1992		1993	
	Vol.	Val.										
E.U.	93.9	90.6	92	86.4	92.4	90.6	90.6	90.1	87.6	87	83.6	83
Canadá	1.4	1.3	4.5	6	4.5	4.7	5.8	5.9	8.1	8.1	12.9	13
Francia	1.1	1.3	2.2	5.3	1.5	2.3	1.4	1.5	1	1.1	0.7	0.7
Bélgica	0.2	0.3	0	0	0.1	0.1	0.4	0.5	0.3	0.3	0.8	0.8
R.U.	1.3	1.7	0.6	0.6	0.4	0.5	0.3	0.3	0.6	0.6	0.4	0.4
Japón	0.3	2.1	0.1	0.1	0.6	0.9	0.6	0.6	0.3	0.8	0.2	0.6
Holanda	0	0	0	0	0.2	0.4	0.2	0.2	1.4	1.3	0.7	0.7
Otros	1.8	2.8	0.6	1	0.4	0.6	1	1	0.8	0.8	0.7	0.7
Total	100											

Fuente: SECOFI

Dentro de nuestros competidores en este segmento de mercado podemos señalar a Filipinas como el principal exportador a Japón, con el 83% del mercado desarrollando desde 1993 una campaña de promoción. Otros posibles competidores que debemos tomar en consideración, por la probabilidad de perder mayor participación en el mercado, son Brasil y la India ya que están el pláticas con el gobierno japonés con el objeto de obtener autorización para exportar mango. Así mismo, como parte de la problemática de este mercado deben tomarse en cuenta los problemas económicos del país, que están modificando los patrones de consumo. El pueblo japonés busca precios más accesibles sin sacrificar la calidad.

A pesar de todo lo anterior, el mercado del mango en Japón es una gran oportunidad para los exportadores mexicanos debido a que más del 70% de los mangos importados se venden vía supermercados, y la participación crece constantemente.

El posicionamiento en el mercado se está consolidando, además existen facilidades de negociación y control.

Por producto nosotros deberíamos enfocarnos a los mangos con medidas de 300 a 500 gramos. La mayoría de los mangos exportados a Japón son de medidas muy grandes de 500 a 600 g. Sin embargo, los supermercados requieren mangos a precios más bajos, con el mismo sabor, aún de medidas pequeñas. Por otro lado, existe también la oportunidad de comercializar mangos grandes a las tiendas departamentales y algunos supermercados entre otros establecimientos.

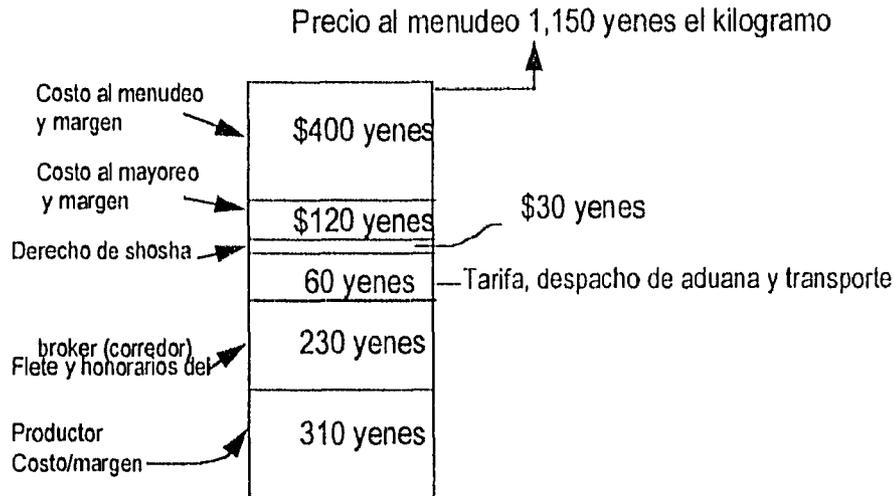
Asimismo México debe incrementar la promoción de programas para aumentar la demanda de mango por parte del consumidor, debido a que sólo un limitado porcentaje lo consume en Japón. Para enfatizar esto, en 1992, sólo 1.5 millones de mangos mexicanos fueron consumidos en Japón donde la población es de 120 millones de habitantes. También México debe fijar el objetivo de exportación a 24,00 toneladas por año, esto se conseguiría si cada japonés adulto consumiera un mango mexicano al año. Para realizar esto México requiere una estrategia de reducción de precios.¹

Los cambios del precio causados por el incremento de volumen son difíciles de predecir además, México debe formar organizaciones de productores que tengan oficinas en México, reuniendo información, realicen planes de exportación y controlen el volumen.

Los supermercados requieren especialmente la estabilidad de calidad y continuidad, por lo cual México debe concentrarse en el envío del producto cuando la producción es lo suficientemente estable (por ejemplo de abril a septiembre)

¹ Fuente: Bancontext

Estructura de costos actual



Los supermercados y los mayoristas suman un importante valor:
El 35 y el 16% del precio al menudeo

Tipos de productos que nuestros competidores ofrecen

	<i>México</i>	<i>Filipinas</i>
Precio (supermercado)	300-1000 yenes	100 a 500 yenes
Especies	Haident, Kent, Keite, Tommy Atkins	Manila super
Marca	Frutico Dole	Diamon star. 50% Pelican. 50% Far east, etc
Peso	500-600g	200 a 300g
Sabor	Muy bueno	Bueno
Apariencia	Grande	Pequeño
Tamporeda	Marzo a octubre	Todo el año

Fuente: A.T. Kearney

Tipo de productos que maneja cada canal de distribución

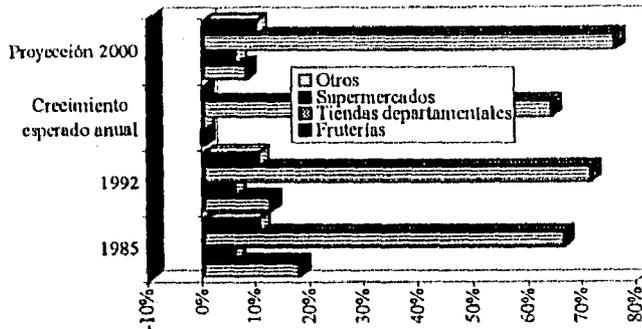
	Supermercados	Tiendas departamentales	Fruterías
Especies	Manila super (Filipinas) Heiden, Kent (México)	Manila super (Filipinas) Heiden, Kent (México)	Manila super (Filipinas) Heiden, Kent (México)
Lugar de producción	Filipinas México	Filipinas México	Filipinas México
Calidad y peso	Filipinas: 200-300g México: 500-600g	Filipinas: 200-300g México: 500-600g	Filipinas: 200-300g México: 500-600g
Marca	Pelican, Diamon star Dole, Frutico, etc.	Pelican, Diamon star Dole, Frutico, etc.	Pelican, Diamon star Dole, Frutico, etc.
Precio	Filipinas: Yen 100-200 México: Yen 300-1000	Filipinas: Yen 200-500 México: - yen 2,000	Varios
Empaque	1-3 piezas (Filipinas) 1-2 piezas (México)	1-3 piezas (Filipinas) 1 pieza	1-3 piezas (Filipinas) 1-2 piezas (México)
Preferencia de canal	Vía mayoristas Shoska (comercializadoras)	Vía mayoristas	Vía mayoristas Vía mercado central
Perspectiva a futuro	Búsqueda de mangos a precios más razonables, aún de medidas inferiores	Los vistosos y grandes mangos continúan siendo populares para regalo	-----

Citado en A.T. Kearney 1989

Tendencias del canal de distribución para mangos importados

En la siguiente imagen podemos constatar donde se encuentran las oportunidades para los mangos mexicanos.

Canales de importación del mango



Fuente. Centro del Consumidor de Tokio

El canal de importación más importante son los supermercados.

En el siguiente comparativo de producto de exportación México- Filipinas podemos constatar nuestras ventajas comparativas.

	<i>México</i>	<i>Filipinas</i>
Precio (supermercado)	300-1000 yenes	100 a 500 yenes
Especies	Heident, Kent, Kaite, Tommy Atkins	Manila super
Marca	Frutico 50% Dole	Diamon star. Pelican. 50% Far east, etc
Peso	500-600g	200 a 300g
Sabor	Muy bueno	Bueno
Apariencia	Grande	Pequeño
Temporada	Marzo a octubre	Todo el año

**Análisis de competitividad México- Filipinas
(Cuadro)**

	México	Filipinas
Escala de crecimiento y empaque	Mediano y grande Poco crecimiento de ventas en el mercado doméstico	340,000 t/año
Productividad	~ 6 t/hr	8 t/hr 200kg/árbol
Instalaciones	Empaque	Línea inicial y Union propias facilidades de
Vínculos gubernamentales	Inician acudiendo al apoyo del gobierno y bancos de desarrollo	APC usado para ofrecer ayuda para la promoción Los subsidios son garantizados
Brokers	Brokers estadounidenses • Tratan de eliminarlos	No
Comunicación con el mercado japonés	Vía comercializadoras con vínculos en Japón	Vía empaques/exportadores (línea de inicio, etc.)

Fuente. A. T. Kearney

Implicaciones del análisis de competitividad

Los grandes exportadores como Star Lane y Union (una subsidiaria de Mitsubishi Corp.) controlan la calidad y la eficiencia del mercado de los mangos provenientes de Filipinas. Para poder competir contra estas firmas, los mexicanos tenemos que formar organizaciones para controlar la calidad, y el mantener contacto con el mercado japonés realizando actividades de promoción.

Aunque los mangos filipinos se venden a precios más bajos, las cadenas de supermercados reconocen la ventaja del sabor de los mangos mexicanos, por lo cual los prefieren.

México debe tomar estrategias de precios bajos y al mismo tiempo, iniciar la promoción para enfatizar la diferencia entre los mangos de las dos naciones.

Políticas de exportación

Producto: Varias especies y con un peso de 300g a 450 gr.

Volumen meta y temporada: El volumen meta es de 24,000 toneladas por año, de abril a septiembre, con un incremento del volumen el cual debe ser planeado y controlado por organizaciones de productores.

Producción: las organizaciones de productores son necesarias para aumentar la producción, el control de calidad, mantener contacto con el mercado, realizar actividades de promoción e invertir dentro de la producción y programas de promoción.

Distribución: Por punto de venta - Supermercados con intermediación en Japón- Directo para los supermercados o vía sogo shoshas/mayoristas, de acuerdo a la preferencia de riesgo de los supermercados.

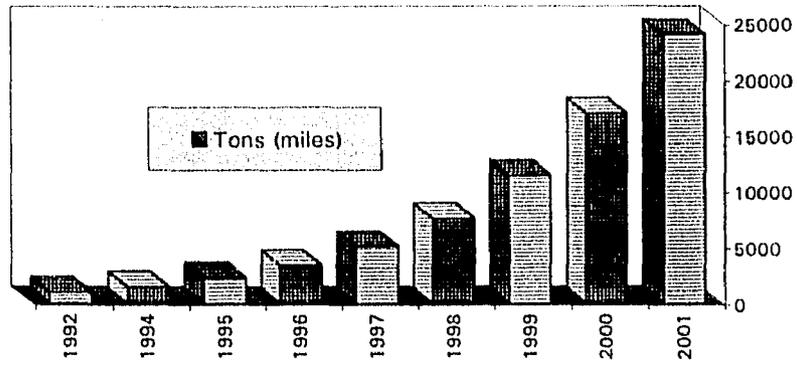
Arriba del CIF japonés, con transportación marítima directa de los puertos mexicanos, eliminando brokers estadounidenses

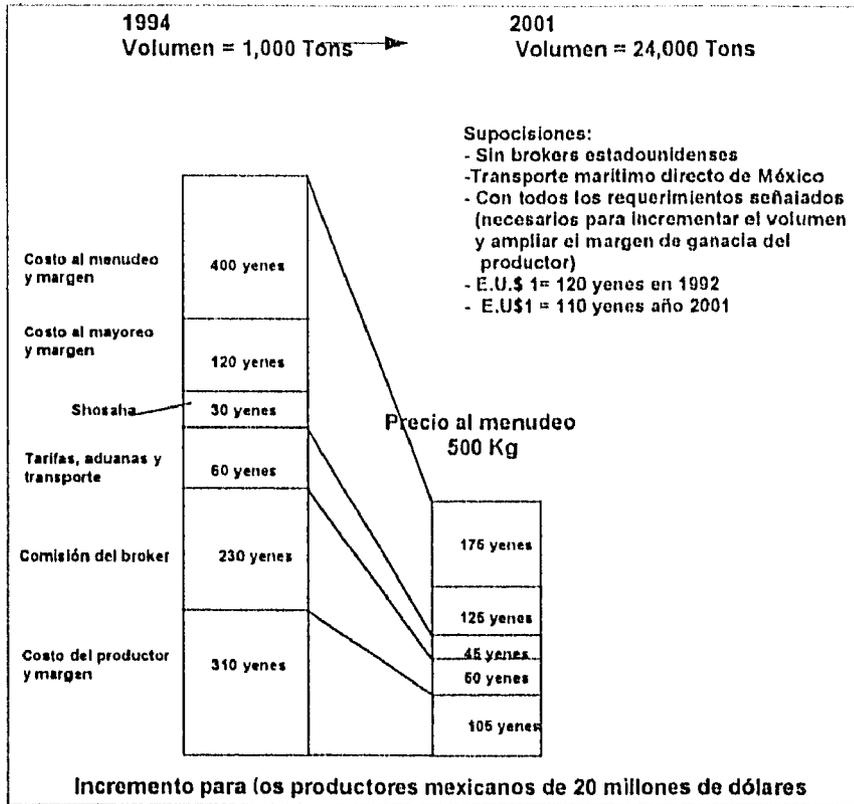
Promoción: Vía organizaciones de productores, con oficinas en Japón, manteniendo un contacto regular con el mercado japonés y realizando una fuerte gestión para incrementar el número de consumidores de mangos mexicanos.

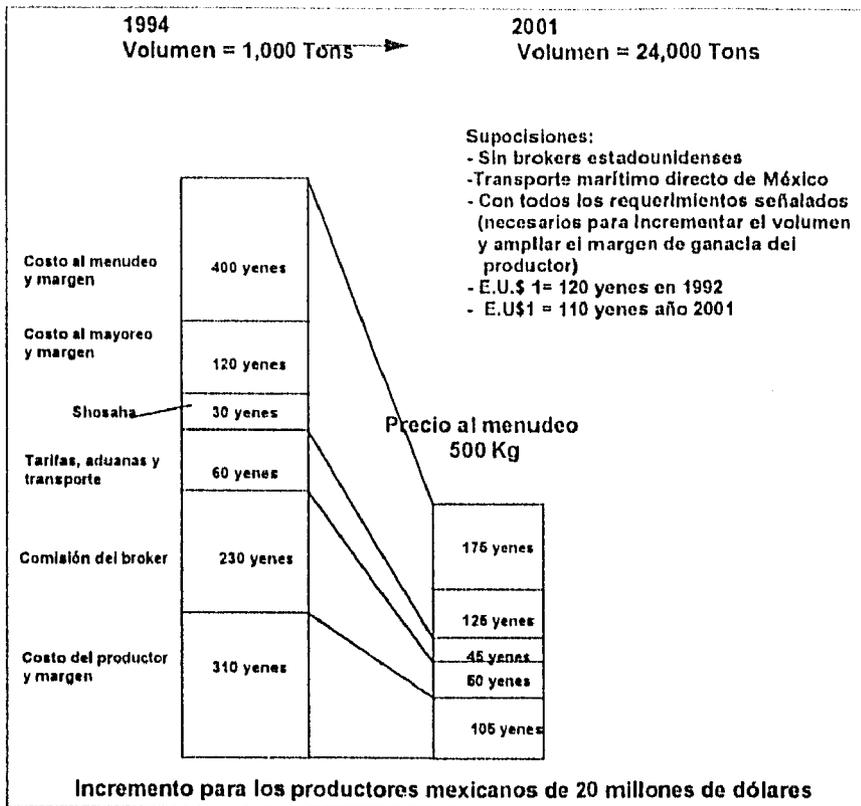
Para aumentar la producción se requiere mejorar el empaqueo: empacar solamente los mangos con la madurez apropiada, con mangos homogéneos en cada caja de cartón, además disminuyendo los químicos en la siembra y pos-cosecha.

Si logramos cumplir con la estrategia de comercialización propuesta abatiremos costos y aumentarán las utilidades, lo que convertirá a nuestras exportaciones en oportunidades reales para empresarios, productores, comercializadores.

Ejemplo del proceso de incremento del volumen de exportación







5.3 Calabaza cabocha

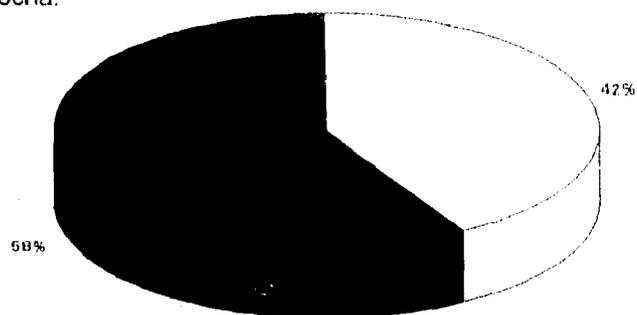
En 1992, las ventas de la calabaza mexicana fueron de 22.7 millones de dólares que representan el 26% del total importado. Aunque esta cifra fue ligeramente menor con respecto a 1991, el hecho de presentar una oferta en bloque podría significar la recuperación de nuestra posición como segundo abastecedor de esta verdura. En 1992, Japón importó 122, 188 toneladas, el 50% del total de vegetales que el país adquiere del exterior. Este cifra da una idea del consumo tan importante de calabaza cabocha en Japón. Aunque la mayor parte que México exporta es fresca, es necesario diversificar y dar mayor valor agregado industrializando la calabaza para tratar de ofrecer mayores presentaciones al consumidor japonés, como pudieran ser pasta, puré, polvo, sopa y helado.

El volumen de importación de la calabaza cabocha se ha incrementado a 7,500 toneladas anuales desde 1988, sin cambios significativos en los precios CIF¹.

5.3.1 Estudio de mercado

Tendencias del consumidor

En el siguiente gráfico podemos advertir que existe un mercado para la calabaza cabocha.



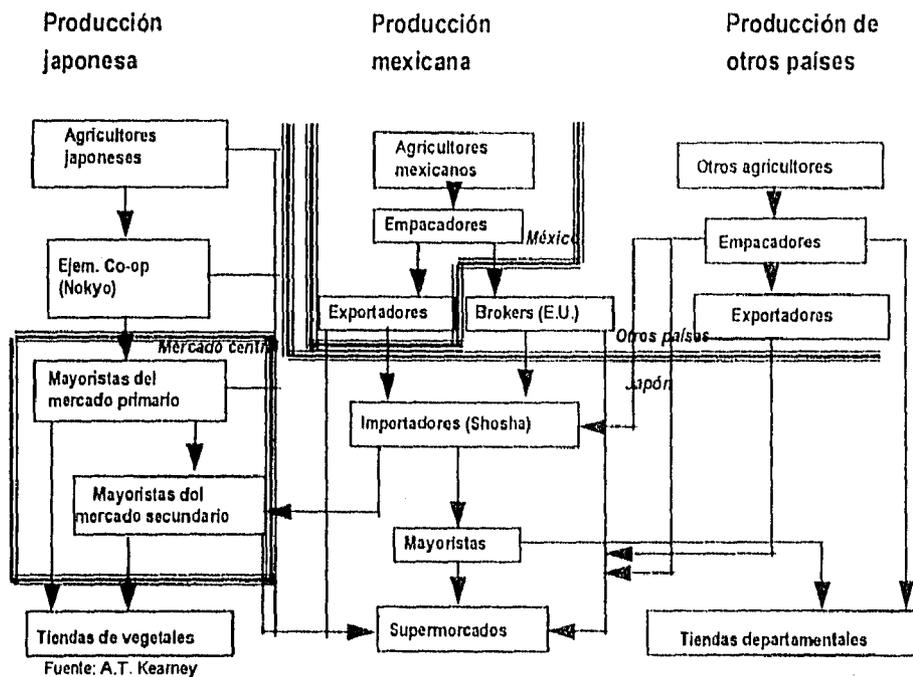
¿Desea incrementar su consumo de calabaza cabocha? ¿Desea mantener el nivel de consumo presente?

Fuente: Centro del Consumidor de Tokio

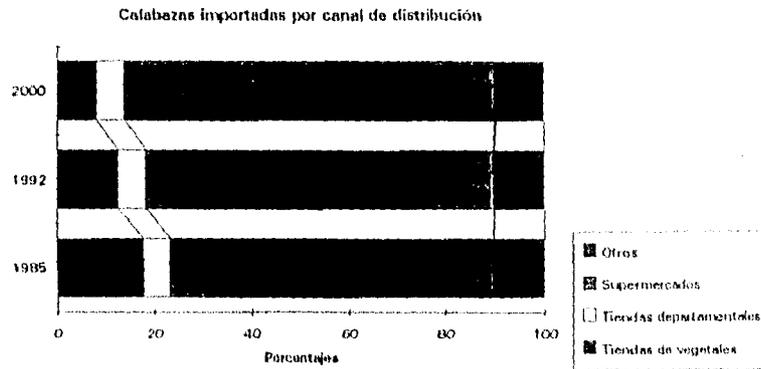
El precio y la seguridad son factores clave para incrementar el consumo

¹Nissikyo, MAFF. Citado por A.T. Kearney

Estructura de distribución de calabaza cabocha



Oportunidad por canal de distribución



Fuente: Estadísticas de MITI y Centro del Consumidor de Tokio

Implicaciones para el análisis de mercado

Este segmento de mercado representa una gran oportunidad para los exportadores mexicanos debido a que más del 70% de la calabaza cabocha importada se vende vía supermercados, y este sector está creciendo actualmente, además es fácil de negociar, trabajar y controlar dentro de este canal de distribución.

- Por productos, se debe enfocar sobre Ebisu, con medidas de 1.2 a 2.2 Kg, considerando la tendencia reciente y la popularidad de este producto, el volumen importado se puede llegar a incrementar hasta a 7,500 toneladas anuales. De acuerdo a estas mismas tendencias, Los precios CIF no deben cambiar drásticamente.

Funciones de cada participante dentro de la estrategia

Funciones de cada participante		Productor	Empacador	Exportador/comercializador	Broker E.U.
Actividades	Siembra				
	Cosecha				
	Selección				
	Empaques				
	Transporte terrestre				
	Transporte marítimo				
Riesgos	Asumir riesgos de cantidad				
	Asumir riesgos de calidad				
	Asumir riesgos de entrega				
Financiamiento	Siembra				
	Cosecha				
	Empaques				
	Transporte				
	Ventas				
Costo típico y margen del como porcentaje de precio al menudeo		20%		2-3%	2-3%

La clave: frecuencia

Consideraciones de costo para shoshas

Riesgo de rendimiento

Si asumimos que las ventas a shoshas de 1,000 kg. de calabazas por 100 yenes cada kilogramo y se vende a 120 yenes el kilogramo (el grueso del margen debe ser de 17% si el rendimiento fuera del 100%) y el rendimiento es de 90%

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Ventas } 120 \text{ yenes/Kg.} \times 90\% & = & 108,000 \\
 \text{COGS } 100/\text{kg.} \times 1,000 \text{ kg.} & = & \underline{100,000} \\
 \text{Grueso del margen} & & 8,000
 \end{array}$$

Riesgos de calidad

Si la calidad de los productos es menor que las expectativas esperadas por las shoshas, estas tienen que vender estos productos a precios más bajos (algunas veces más abajo del precio de compra) y absorber las pérdidas.

Riesgo del mercado

Si el mercado está contraído y los productos tienen que ser vendidos a un precio menor del esperado, las shoshas tienen que absorber las pérdidas.

Estructura de costo de las calabazas cabochas mexicanas

Costo al menudeo y margen	130 yenes	Precio al menudeo 300 yenes el kilogramo
Mayoreo -ganancia	15 yenes	Precio al mayoreo 250 yenes el kilogramo
Costo de shosha y margen	40 yenes	
Cuota de re-empaque	45 yenes	
Tarifa, adunas y transporte	50 yenes	CIF 100 yenes
Flete, broker y honorarios, etc.	30 a 40 yenes	
Costo de productor y margen	60 a 70 yenes	FOB 60 a 70 yenes

→ Los supermercados y shoshas suman un valor significativo: 35% del precio al menudeo y 17% del precio de venta de las shoshas respectivamente.

Asunmiendo que 1Kg de calabaza cabocha mexicanas se venden en supermercados y shoshas absorbiendo rendimiento, calidad y riesgos de mercado

Consideraciones de costo para los supermercados

Los supermercados toman 35 por ciento del margen, pero ellos no pueden vender todos los productos comprados (riesgo de ventas) sobre un promedio del 5 por ciento que no es vendido

CONSIDERACIONES DE COSTO	
Ventas	95%
Costo de bienes vendidos	65
Grueso del margen	30
Ventas y administración general	27%
Gastos de ventas	6
Recursos humanos	9
Renta	6
Depreciación	1
Otros	5
Ganancia de operación	3%
Fuente: Reportes anuales de la mayoría de los supermercados y entrevistas citada por A.T. Kearney	

Implicaciones del análisis de costo

Si los empaques mexicanos empaquetan calabazas en cajas de 10 kilogramos, la cuota del re-empaque en Japón (450 yenes por caja) puede ser eliminado y el valor agregado de la parte mexicana se incrementa

El perfeccionamiento de la transportación marítima de México puede dar los siguientes resultados:

- Los costos de transportación pueden ser disminuidos debido al transporte directo de México a Japón
- La eliminación de brokers estadounidenses y la realización del rol de broker por mexicanos lo que incrementara el valor mexicano de un 6 a un 10%

Si los productores mexicanos toman esquemas de aseguramiento de calidad y reducen los riesgos de calidad y rendimiento para las shoshas, el valor actual de las shoshas gradualmente se irá hacia los productores mexicanos.

Considerando las tendencias de que los supermercados tratan de incrementar la importación directa de los empaques, nosotros deberíamos tomar las siguientes rutas para la distribución en Japón.

- Cuando los supermercados están dispuestos a correr varios riesgos
Empaques → Supermercados

Cuando los supermercados están reticentes a correr varios riesgos
Empaques → Shoshas → Supermercados

Calabaza cabocha

Nosotros debemos estar capacitados para saltar a los mayoristas en muchos casos

Tipo de productos que nuestros competidores proveen

	<i>Japón</i>	<i>México</i>	<i>Nueva Zelanda</i>	<i>Tonga</i>
Precio (CIF)		100 -110 yenes/kg	80-100 yenes/kg	100-120 yenes/kg
Especies	Ebisu y otros	Ebisu	Ebisu y nuevas especies	Ebisu
Marca	Each Nokyo	Omega, etc.	No	No
Sabor	Tan bien como las de México	De las mejores entre las importadas /talvez mejor que las locales	Inferior a México	La calidad no es estable
Apariencia	La mejor	Algunos problemas (color, forma)	Buena	Algunos problemas
Estación	Mayo-Oct.	Dic. - Mayo	Feb. - Mayo	Nov.- Enero
Otros			Interesados de intentar un nuevo tipo de calabazas con contenido más dulce	Los minoristas consideran las calabazas de Tonga solamente cuando los productos locales no están disponibles en otoño

Fuente: a. T. Kearney

Tipo de gente/organizaciones que están produciendo y manejando calabazas cabochas.

Como promueven y venden la calabaza cabocha

	<i>Japón</i>	<i>México</i>	<i>Nueva Zelanda</i>	<i>Tonga</i>
Historia	Muy grande	Cerca de 10 años	Cerca de 10 años	Algunos años
Oleadas y Organización	Many Hokrys (Ag Co-op)	Confederación nacional de productores de frutas y vegetales (no en Japón, una en Londres)	Ninguna organización oficial Los grandes empacadores pueden promover sus productos por sí mismos	No
Fondos	Principalmente de los productores Algunas veces ayuda gubernamental	De brokers Ayuda bancaria		
Inversión		Asociación con brokers estadounidenses en ocasiones	Sustancialmente por los empacadores	
Socios locales		Tairiku (Omega) Minoristas (Jusco, etc.)	Shoshas (C-Itoh, etc)	Tarinaga
Canal	Mayoristas (mercado central) Minoristas	Shosha Minoristas (supermercados)	Directamente a minoristas	Shosha Minoristas "Mercado central"
Embarque		Mar (Via E.U.)	Mar (Directo)	Mar (Directo)
Proyecciones futuras		Menos información Flexibilidad en empaque y valor agregado		

Implicaciones del análisis de competitividad

Los empacadores de Nueva Zelanda controlan la calidad y la eficacia en el mercado de sus calabazas, por ejemplo, ellos envían regularmente gente a inspeccionar sus productos en los puertos japoneses y en la recolección de información de mercado.

En México se debe impulsar fuertemente las inversiones en facilidades de refrigeración. Por ejemplo en Nueva Zelanda se reduce en forma significativa los riesgos de calidad y rendimiento, como resultado los consumidores prefieren las calabazas cabochas de Nueva Zelanda, a pesar del mejor sabor de las de México.

Los importadores- shoshas y los mayoristas desean un mayor margen de calabazas cabochas mexicanas que de las de Nueva Zelanda, aunque dicen que las calabazas de este país dan menos riesgos en términos de rendimiento y calidad. Además, a menos que los productores mexicanos actúen rápidamente en un futuro cercano, la participación mexicana puede disminuir considerablemente.

Las calabazas mexicanas son consideradas como las de mejor sabor, pero Nueva Zelanda esta empezando a producir y embarcar nuevas especies con contenidos más altos de azúcar. Por lo cual es recomendable que México no pierda de vista a este competidor.

Los productores de Nueva Zelanda tienen un mejor método de cosecha que los mexicanos. Ellos sólo cosechan cuando las calabazas ese encuentran con la madurez apropiada (el proceso de cosecha dentro de un mismo campo se puede repetir varias veces), mientras que en México se cosecha de una sola vez el mismo campo. El método de Nueva Zelanda es altamente apreciado en Japón debido a la homogeneidad de madurez. México tiene que aprender de su competidor este proceso en la cosecha.

Durante algunos años, México debe incrementar las exportaciones en diciembre de 5,000 toneladas a 9,000 en enero, sin una disminución dramática de los precios CIF, porque el total de oferta en esta época es considerablemente más baja en estos dos meses debido al invierno sin embargo la demanda es estable durante el año. Esta oferta también implica que Nueva Zelanda aumenta los precios en enero, mientras que México continua manteniendo estables los precios en esta estación.

El volumen anual se incrementaría por 3,750 toneladas (la mitad de este incremento muestra la tendencia del mercado: 7,500 toneladas anualmente) en nuestro objetivo meta. Se debe concentrar de Diciembre a Enero por los primeros cinco años (como se mencionó anteriormente) La expansión del volumen, subsecuentemente debe aumentarse en diciembre, enero febrero y mayo, ya que las importaciones en estos meses de producción de Nueva Zelanda disminuye más que en marzo y abril. Esto solo se puede lograr si los productores mexicanos forman organizaciones efectivas, que realicen inversiones a largo plazo y mantengan contacto con el mercado japonés.

El precio podría cambiar si el volumen se incrementa, especialmente cuando la producción de importación aumenta radicalmente en un periodo corto. Además, México debe mantener un control en la producción, y si ocurren cambios importantes en el mercado, las organizaciones de productores deben realizar investigaciones y análisis para determinar el futuro del volumen de exportación.

Política de exportación

Productos: Ebisu, con un peso de 1.2 kg. a 2.2 kg.

Incremento del volumen: El volumen meta se debe incrementar a 3,750 toneladas anualmente.- Se debe concentrar en diciembre y enero durante los primeros años (5,000 en diciembre y 9,000 en enero).

- Después aumentar la en diciembre, enero, febrero y mayo
- Se debe continuar con una producción y un volumen de exportación controlado

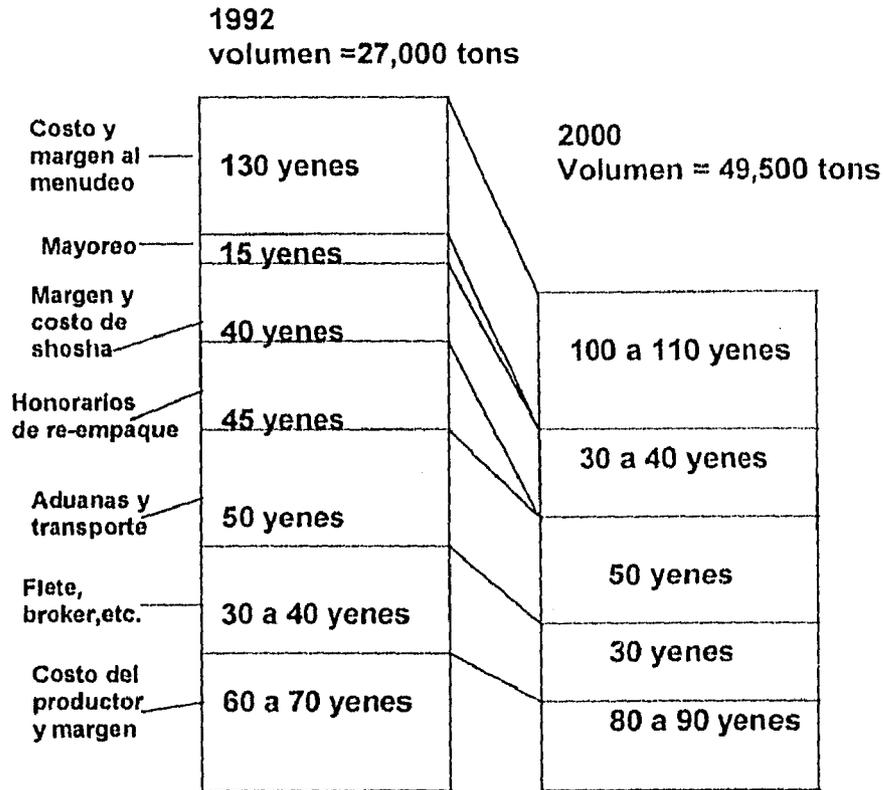
Producción: Las organizaciones de productores son necesarias, para aumentar la producción y el control de calidad, para realizar actividades de promoción e invertir en programas de producción y promoción, se requiere aumentar la producción, aumentando la cosecha: cosechando solo las calabazas con la madurez apropiada

- Mejorando el empaque: Empacando calabazas homogéneas en cada caja, en cajas de 10 kg.
- Mejorando el tratamiento de siembra e insecticidas para el embarque en Diciembre
- Realizar producción orgánica
- Invirtiendo en refrigeración

Distribución : Por puntos de venta los supermercados, intermediarios en Japón, directo a los supermercados o vía shoshas de acuerdo a la preferencia de riesgo de los supermercados, arriba del CIF. Con transportación marítima directamente de puertos mexicanos, eliminación de brokers estadounidenses.

Promoción:- Vía organizaciones de productores, oficinas en Japón, manteniendo un contacto regular con el mercado japonés

Resultado meta



Asumiendo: Que el volumen anual se incrementará en 3,750 toneladas, sin brokers estadounidenses, embarcado directo, empacado en cajs de 10kg en México

E.U \$1 = 120 yenes en 1992

E.U. \$1 = 110 yenes en 2000

El rédito para los priductores mexicanos se incrementaría a 20, millones de dólares

5.4 Naranja

La naranja en México es la fruta más importante tanto por la superficie dedicada a su cultivo como por el monto producido y por el consumo de la población.

De naranja existen más de 275 mil hectáreas, que representan el 22% de la superficie de frutales en nuestro país, cubriendo el 25% de la producción frutícola nacional, estimada en 7.3 millones de toneladas¹

En 1991, prácticamente no existía la venta de jugo de naranja mexicano en el mercado japonés, en donde existen buenas oportunidades, pero la competencia es muy fuerte, principalmente de Florida y Brasil.

El jugo mexicano no es beneficiado por el Sistema Generalizado de Preferencias de Japón. Por otra parte, México inició en 1994 la venta de jugo de naranja aséptico. Las expectativas de venta de este producto son alentadoras, ya que el producto se está introduciendo por una *sogo shosha* en Japón.

Hay que considerar que cerca del 45% de las tierras destinadas a la producción de naranjas, no han sido explotadas a toda su capacidad, y que México sólo exporta el 20% de su producción principalmente a E.U. El resto es para consumo nacional. Sin embargo el negocio está en la elaboración de jugo de naranja concentrado y congelado y su venta en los mercados internacionales, en 1993, México exportó 1.8 millones de dólares.²

Producción y rendimiento de la naranja				
Año agrícola	Superficie sembrada	Superficie cosechada	Producción Toneladas	Rendimiento ton./ha
	Miles de ha.	Miles de ha		
1990	239,929	176,003	2,220,338	12,615
1991	265,840	182,756	2,364,492	12,965
1992	272,325	217,583	2,541,487	11,681
1993	286,448	240,683	2,913,686	12,106
1994	286,100	245,300	2,560,000	10,400
1995 abr	261,674	8,480	85,676	10,103

Fuente: SAGAR

En el siguiente cuadro podemos observar la importación de naranjas que realiza Japón

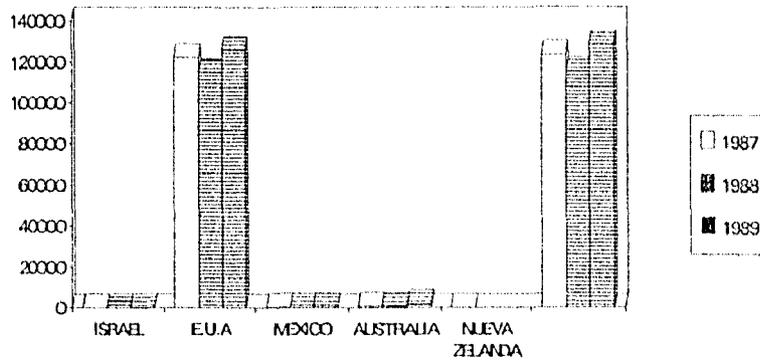
¹ Calva, José Luis. "Alternativas para el campo mexicano", Edit. Fontemara-UNAM-Friedrich Ebert Stiftung, Tomo 1, 1993, pags. 15-135

² Naranja Dulce. La Industria Citrícola Mexicana, futuro prometedor" Periódico Agrobusiness, Año 1, Número 003. Diciembre 1993 pag. 2

Naranja

Unidad: Toneladas

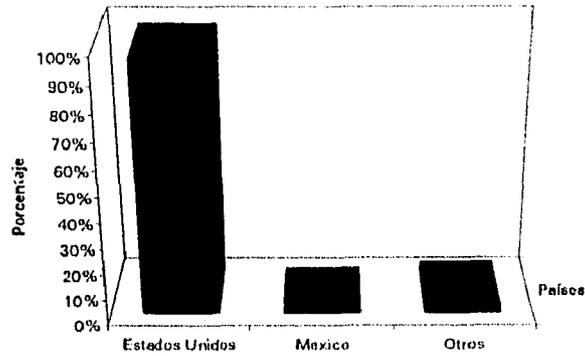
Japón importación de naranjas



Fuente: Aduanas Ministerio de Hacienda

En 1992 la participación de la naranja no fue importante como lo podemos constatar en el siguiente gráfico.

Naranja - Participación de México en el mercado japonés 1992

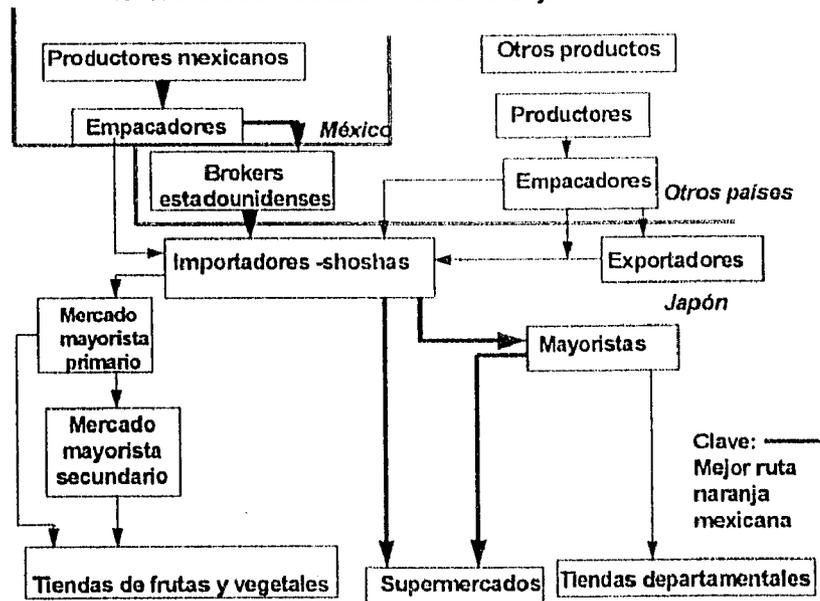


Fuente: SARH

5.4.1 Estudio de mercado

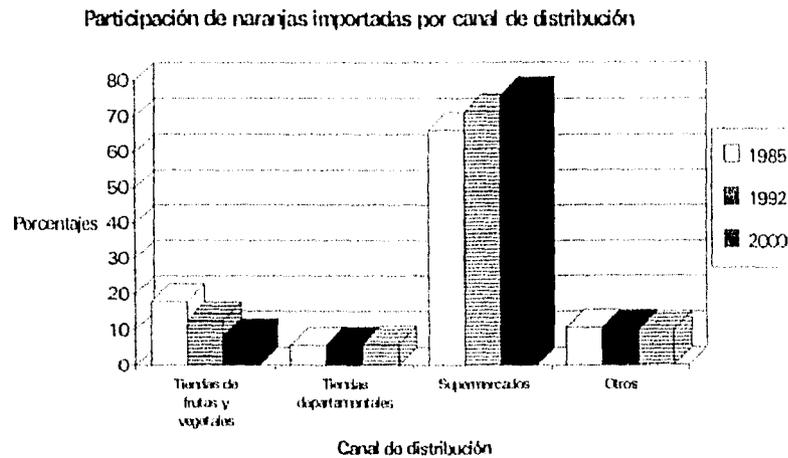
Tipo de productos que trata cada canal de distribución			
	Supermercados	Tiendas departamentales	Tiendas de frutas y vegetales
Especies	* Navel (1-5, 12) Valencia (6-11)	Navel (1-5, 12) Valencia (6-11)	Navel (1-5, 12) Valencia (6-11)
Lugar de producción	California Florida	California Florida	California Florida
Grado y peso	Sin magulladuras de 150 a 250gr	Sin magulladuras Cerca de 200gr	Vanas
Marca	Sunkist (California) Dole (Florida)	Sunkist (California)	Sunkist (California)
Precio	De 40 a 100 yenes Dependiendo de la medida	De 250 a 350 yenes por especie	Varios
Empacado	Grande (caja de 250 gr.) por pieza Otros: 5 a 10 piezas /empaque	De 5 a 10 piezas/empaque	De 5 a 10 piezas/empaque
Canal de preferencia	Importación directa A través de shosha	Mayoristas	Mercado central

Estructura de distribución de la naranja



Fuente. Bancomext

Participación de naranjas importadas por canal de distribución



Fuente: Estadísticas del MITI y el Centro de Consumidor de Tokio

Implicaciones para el análisis de mercado

Este segmento de mercado es una importante oportunidad para México, debido a que más del 70% de las naranjas importadas se venden vía supermercados, y esta participación esta continuamente creciendo, el posicionamiento esta consolidado. Por lo cual es fácil negociar, trabajar y controlar el mercado de naranjas.

Por productos, México debe exportar las variedades navel y valencia con medidas de 150 a 250 gramos.

Estructura de costo de las naranjas mexicanas

Precio al menudeo 350 yenes el Kg.

Margen y costo al menudeo	120 yenes	Precio de mayorista 230 yenes
Margen y costo al mayoreo	35 yenes	
Shosha	10 yenes	CIF 115 yenes
Aduanas, tarifas y transporte	70 yenes	
Flete, broker, margen, etc.	65 yenes	FOB 50 yenes
Costo del productor y margen	50 yenes	

Los supermercados y los mayoristas se suman un importante valor: 35% del precio al menudeo y 15% del precio al mayoreo respectivamente

Funciones de cada participante		Productor	Empacador	Broker E.U.
Actividades	Siembra Cosecha Selección Empaque Transporte terrestre Transporte marítimo Aduana			
Riesgos	Asumir riesgos de cantidad Asumir riesgos de calidad Asumir riesgos de entrega			
Financiamiento	Siembra Cosecha Empaque Transporte Ventas			
Costo típico y margen así como porcentaje de precio al menudeo		14%	2%	

nte. A.T. Kearney

Fue

Consideraciones de costo para los supermercados

Ventas	85%
Costo de bienes vendidos	65
Grueso del margen	30
Ventas y administración general	27%
Gastos de ventas	0
Recursos humanos	9
Renta	0
Depreciación	1
Otros	5
Utilidad de operación	3%
Fuente: citado por A.T. Kearney- Reportes anuales de los supermercados más importantes y entrevistas.	

Fuente: reportes anuales de los supermercados y entrevistas Clado por A.T. Kearney

Consideraciones de costo para mayoristas

Riesgos de rendimientos

Asumamos que las compras de shoshas 1,000 kg. de productos por 100 yenes por kilogramo y vende a 119 yenes/kg. (debería ser un 16% con un rendimiento del 100%) y el rendimiento es del 90%. Entonces el estado de utilidad de esta firma es:

Ventas	119 yenes/kg. × 1,000 × 90%	= 107,100
COGS	100 yenes/kg. × 1,000 kg.	= <u>100,000</u>
Grueso del margen		7,100

Riesgos de calidad

Si la calidad de los productos es menor de lo que esperan los mayoristas, ellos tienen que venderlos a precios más bajos (algunas veces más abajo del precio de compra) y absorber pérdidas.

Empacado

Cuando los minoristas requieren empaque dar este servicio

Método de cosecha: Cosechar solamente las naranjas con la madurez apropiada

Método de empaque: empaclar naranjas con medidas y madurez homogéneas en cada caja.

Analisis de competitividad

	<i>México</i>	<i>California</i>	<i>Florida</i>
Escala de agricultores y empaques	*Pequeños *600 hr en promedio para exportación	* Sunkist (La gran Co op) * Sun World (fima privada)	Dole
Productividad	10-15 ton/hr		
Facilidades	Empacado		Dole tiene una sala de empaques
Alianzas gubernamentales	Ninguna		El depto. de citricos de Florida da un presupuesto para promoción
Brokers	Brokers estadounidenses		
Comunicación con el mercado japonés	Poco	Va organizaciones	Va organizaciones
Otros		Sunkist controla los precios así que son estables	

	<i>México</i>	<i>California</i>	<i>Florida</i>
Historia	Algunas exportaciones desde hace 4 años a Japón		Más de 20 años
Oficinas y organización	Ninguno	* Sunkist - Japón 10 empleados de tiempo completo * El jefe es elegido por elección * Sun world	Departamento de citricos de Florida
Fondos	Ninguno	Productores	* Productores * Gobierno
Inversión	Ninguna	Inversión fuerte por producto	Presupuesto de promoción o cerca de \$1.5 millones/años
Actividades de promoción	Ninguna	* Promoción: Agencia Tokyu * Manejo de pedido * Inspección de productos importados	* Publicidad de masas * POP
Socios locales	Ninguno	Varios	Yamano y asociados (agente de comercialización)
Canales	Posibles brokers estadounidenses	Varios	Varios
Proyecciones futuras	* Alianzas fuertes con compradores * Sonora es la más importante región para el desarrollo		El presupuesto federal disminuirá en el futuro

Fuente: Secofi/Bancomext/ A.T. Kearney

Implicaciones para el análisis de competitividad

En Estados Unidos los productores realizan la venta de sus naranjas por medio de la formación de organizaciones de productores dentro de las cuales los agricultores y empaques contribuyen con fondos. Estas organizaciones tiene oficinas en Tokio y realizan contratos con compañías de promoción. para poder competir contra los productores estadounidenses, los mexicanos debemos formar nuestras propias organizaciones de productores, con oficinas en Japón, y manteniendo un contacto constante con el mercado japonés.

Política de exportación

Productos: Navel y Valencia con un peso de 150 a 350 gramos.

Producción: Las organizaciones de productores son necesarias para aumentar la producción y el control de calidad, mantener contacto con el mercado, realizar actividades de producción e invertir en programas de promoción y producción

Algunos requerimientos para aumentar la producción son: dentro de la cosecha- cosechar solamente las naranjas con la madurez apropiada y dentro del empaque, empaquetar solamente las naranjas con la medida y madurez homogénea en cada caja.

Distribución: Por punto de venta supermercados con intermediación en Japón, directo para los supermercados o vía shoshas/mayoristas de acuerdo a la preferencia de riesgo de los supermercados., arriba del CIF de Japón, transportación marítima directa de los puertos de Japón, eliminación de los brokers estadounidenses.

Promoción: Vía las organizaciones de productores, con oficinas en Japón, manteniendo un contacto regular con el mercado japonés.

5.5 Aguacate

México es el primer productor mundial y el principal abastecedor del aguacate en Japón. En 1992, las ventas fueron de 2.8 millones de dólares, que representó el 36% del total importado. En ese mismo año, la importación japonesa se incrementó en 33%

Las futuras ventas del producto ofrecen son promisorias, debido a que el consumidor japonés empieza a conocer las formas de como utilizarlo en la cocina japonesa, aun cuando todavía falta promoción al respecto.

Menos del 15% de la fruta ahora producida se considera como ideal para las exportaciones, pues aún falta mucho por hacer. Los mercados de exportación de mayor importancia para México son: Europa, Japón y Canadá. Hablando en cifras Michoacán es el estado con mayor volumen producido y se estima que éste alcanza alrededor de 880 millones de libras, según datos de 1988, pero se afirma que existe un potencial de 1.2 millones de libras. la industria del aguacate en esa región es el cultivo más importante, ya que cuenta con ingresos totales que superan los 250 millones de dólares otorgando empleo a cerca de 40 000 personas¹

Es importante conocer que países son los que compran este producto a nuestro país y sobre todo México. El siguiente calendario nos permite ver esto.

CALENDARIOS DE IMPORTACIONES Y COMERCIALIZACION DE AGUACATE

EPOCA DE IMPORTACION (MAS SIGNIFICATIVAS) POR PAISES												
PAIS	ENE.	FEB.	AR	BR.	AY	JUN.	JUL.	AGO	SEP.	OCT	NOV	DIC.
FRANCIA												
INGLATERRA												
ALEMANIA FED.												
HOLANDA												
JAPON												

FUENTE: IMCE

■ Periodos de importaciones de Europa

■ Posibilidades de México para exportar a cada mercado

5.5.1 Estudio de mercado

Por punto de venta, el segmento de mercado es una buena oportunidad para México ya que más del 70% de los aguacates importados se vende vía supermercados y esta participación está creciendo continuamente y se esta

¹"Aguacate mercado estadounidense, el objetivo", *Periódico Agrobusiness*, Año 1, febrero de 1993 pag. 5

consolidando por lo que existe la factibilidad de negociar, y controlar este segmento. Por producto nosotros debemos enfocarnos al Hass, con medidas de 170 a 210gr. México debe realizar programas de promoción para incrementar los consumidores para que conozcan y experimenten el aguacate, comiendo la fruta, ya que solamente un limitado número de personas que consumen aguacates en Japón.

Para ilustrar esto, en 1992, solo 18,000 aguacates se consumieron en Japón, donde la población es de un poco más de 120 millones de habitantes. México debe tener una meta para expandir exportaciones de 6,000 toneladas por año. Esto se lograra si cada japonés adulto consume un aguacate por año, y México capta solamente la mitad de este consumo.

Los cambios de precio por el incremento del producto son difíciles de predecir. además, México debe formar organizaciones de productores con oficinas en Japón, recolectando información de mercados, realizando planes futuros de exportación y controlando el volumen.

Los productores mexicanos deben disminuir el uso de químicos agrícolas y pos-cosecha debido a que tanto los consumidores como los supermercados consideran que la seguridad es el más importante de sus requerimientos. México debe enfocarse al control de la madurez y frescura, porque son de los más importantes requerimientos de los supermercados

En la promoción de programas, México debe incluir actividades para dar a los consumidores posibilidades de evaluar la madurez de los aguacates

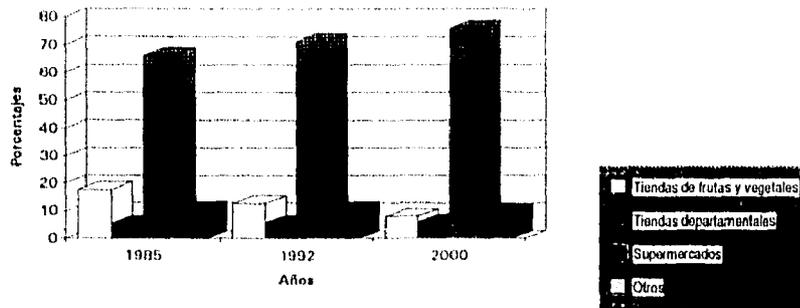
Tipo de productos que cada canal de distribución maneja

<i>Tipos de productos que cada canal de distribución maneja</i>			
	Supermercados	Tiendas departamentales	Tiendas de frutas y vegetales
Especies	Hass	Hass	Hass
Lugar de producción	*California *México	*California *México	*California *México
Grado y peso	170-210 gr.	170-210 gr.	170-210 gr.
Marca	*Dole *Solmex *Calavo *Mission	*Dole *Solmex *Calavo *Mission	*Dole *Solmex *Calavo *Mission
Precio	100-198 yenes	200-300 yenes	100-200 yenes
Empaque	1-3 piezas/paquete	1 pieza	1-3 piezas/empaque
Canal de preferencia	*Mayoristas *Shosha	*Mayoristas *Shosha	Mercado central

Fuente. Bancomext

Participación de aguacates importados por canal de distribución

Participación de aguacates importados por canal de distribución



Análisis de competencia entre las políticas de promoción

Como se promueve y vende el aguacate		
	México	E.U.
Historia	*Experiencia reciente de 7 años de exportaciones *Volumen incensante	
Oficinas y Organización	*Representación comercial de productores en Londres	*Comisión de aguacates de California * (Yamano y asociados) Agencia de promoción
Fondos	Propios	*De productores y gobierno
Inversión	Propia	
Actividades de promoción	*Limitadas *Misiones y ferias comerciales	*Menu de instrucción *Administración de la madurez * Educación de distribución
Canal	Shosha a supermercados (frecuentemente via mayoristas)	Shosha a supermercados (frecuentemente via mayoristas)
Embarque	Mar (via E.U.)	Mar (via E.U.)
Proyecciones futuras	*Necesario promover la calidad *Flexibilidad en diferentes empaques y presentaciones	

Fuente: Bancomext

Tipo de productos que cada canal de distribución maneja

<i>Tipo de productos que nuestros competidores venden</i>		
	México	E.U.
Precio (CIF)	230-300 yenes	260 a 350 yenes/kg
Especies	Hass, Fuerte, etc.	Hass
Marca	* Dole *Solmex * Calavo *Mission	* Dole *Solmex * Calavo *Mission
Grado/Peso	170-210 gr.	170-210 gr.
Sabor	Bueno	Bueno
Apariencia	Bueno	Bueno
Estación	Octubre- Marzo	Abril- Septiembre
Otro		Algunos minoristas mencionan que los aguacates de California saben mejor que los mexicanos pero los consumidores no se preocupan de la diferencia.

Fuente: SECOFI

Implicaciones del análisis de competitividad

Los productores estadounidenses tienen un mercado efectivo para sus aguacates debido a la formación de organizaciones de productores en las cuales los agricultores y empaques contribuyen al crecimiento de los fondos. Estas organizaciones tienen oficinas en Tokio y las utilizan para la promoción de su compañía. Para competir contra los productores estadounidenses, México debe formar organizaciones de productores, con oficinas en Japón, y manteniendo un contacto constante para competir por el mercado japonés.

México debe incrementar sus exportaciones en el inicio y fin de las temporadas de E.U., marzo, abril y agosto.

Estructura de costo del aguacate mexicano

Margen y costo al menudeo	220 yenes	Precio al menudeo 630 yenes el Kg.
Costo al mayoreo y margen	70 yenes	Precio al mayorista 410 yenes
Daracho de shosha	25 yenes	
Tarifas, honorario de aduanas y transporte	60 yenes	CIF 225 yenes
Flete, costo broker, etc.	115 yenes	FOB 140 yenes/kg
Costo del productor y margen	140 yenes	

Asumiendo que 1 Kg. de aguacates mexicanos sean vendidos en los supermercados, y los mayoristas absorban riesgos de rendimiento y calidad

Consideración de costos para mayoristas

Riesgo de rendimiento

Si asumimos que las ventas al mayoreo por 1000 Kg del producto con un costo de 100 yenes/kg. y lo vende a 120 yenes /kg. (lo cual nos da un margen del 17% si el rendimiento fuera del 100%) y el rendimiento es de 90%. Entonces nuestra estado de costos sería:

Ventas	120 yenes/Kg	1000 Kg	90%	= 1080000
COGS	100 yenes/kg	1000 kg.		= <u>100000</u>
Grueso del margen				= 8000
El grueso del margen es ahora solo de 7.4% de ventas				
Consideración de costos para mayoristas				=100,000
Riesgo de rendimiento				= 8,000

Riesgos de calidad

Si la calidad de los productos es menor de la que los mayoristas esperan, estas tiene que vender a precios más bajos (algunas veces menores que los precios de compra) y tienen que absorberlas pérdidas

Embalaje y empaque

En muchos casos los mayoristas realizan el embalaje y empaque.

Otros costos de operación

Al igual que los supermercados, los mayoristas tiene que pagar gastos de operación importantes. Aumentando la transportación marítima de México se puede embarcar directamente de México a Japón disminuyendo costos (arriba del 50%). Si se eliminan los brokers estadounidenses y que esta labor es realizada por mexicanos se incrementaría el valor agregado para la parte exportadora mexicana arriba de un 6 a un 10%

Método de cosecha: cosechar solamente los aguacates con la madurez adecuada

Método de empaque: Empacar solo los aguacates con la medida homogénea y madurez apropiada en cada caja.

CONSIDERACIONES DE COSTO PARA MAYORISTAS- AGUACATE	
Ventas	95%
Costo de bienes vendidos	65
Grueso del margen	30
Ventas y administración general	27%
Gastos de ventas	6
Recursos humanos	9
Renta	6
Depreciación	1
Otros	5
Ganancia de operación	3%
Fuente: Reportes anuales de la mayoría de los supermercados y entrevistas citado por A.T. Kearney	

Política de exportación

Productos: Hass con medidas de 170 a 210 gr.

Volumen meta y temporada.- El volumen meta es de 6,000 tons. por año De enero a abril, y de agosto a diciembre, el incremento de volumen debe ser planeado y controlado por organizaciones de productores (mencionadas anteriormente).

Producción: las organizaciones para producir son necesarias para aumentar la producción y el contro de calidad, mantener contacto con el mercado, realizar actividades de promoción e invertirán las mismas, así como en programas de

producción. Se requiere mejorar la producción en mejoramiento de cosecha: cosechar solamente los aguacates con la madurez apropiada, y empaquetar solamente los aguacates de la medida homogénea en cada caja de cartón, así como disminuir el monto de químicos en la agricultura y pos-cosecha.

Distribución: Por puntos de venta los supermercados, con intermediación en Japón, directo a los supermercados vía shoshas/mayoristas, de acuerdo a la preferencia de riesgo de los supermercados, arriba del CIF japonés, con transportación marítima directo de los puertos de México a Japón, eliminación de brokers estadounidenses.

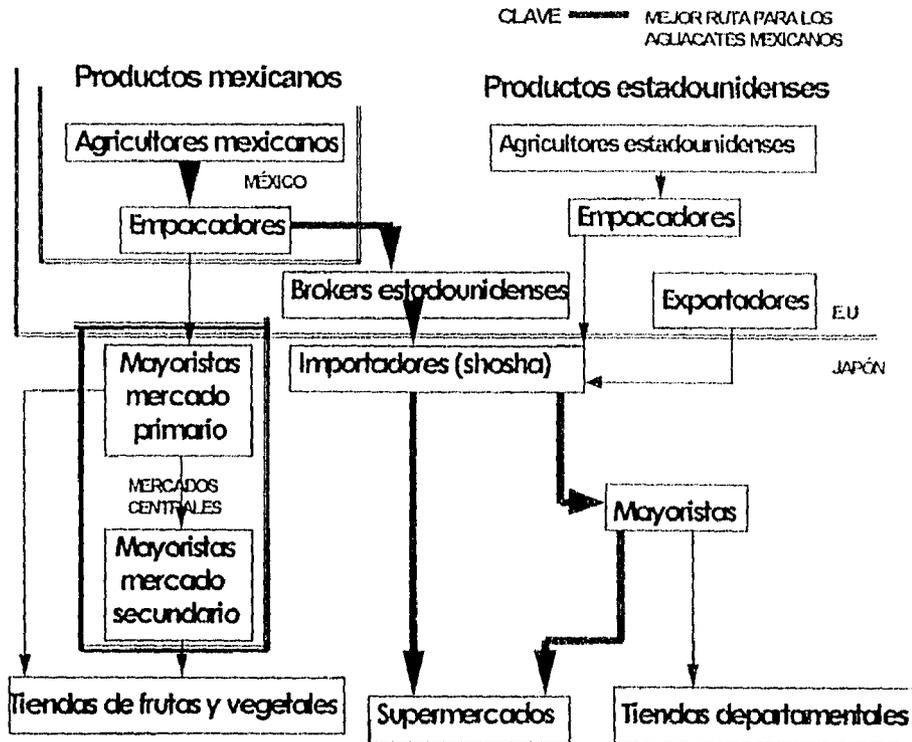
Promoción

Via organizaciones de productores, con oficinas en Japón, manteniendo un contacto regular con el mercado japonés, promoviendo el incremento de personas que gusten de los aguacates ya que es todavía un producto exótico para el consumidor japonés.

Funciones de cada participante

Funciones de cada participante		Productor	Empacador	Broker estadounidense	
Actividades	Siembra Cosecha Selección Empaque Transporte terrestre Transporte marítimo/aéreo Aduana				
Riesgos	Asumir riesgos de cantidad Asumir riesgos de calidad Asumir riesgos de entrega				
Financiamiento	Siembra Cosecha Empaque Transporte Ventas				
Costo típico y margen, así como porcentaje de precio al menudeo		2.2 %		2-3 %	
Funciones de cada participante (continuación)		Shoshas /importadores	Mayoristas	Mercado central	Minoristas
Actividades	Negociaciones y hacer contratos con productores Aduanas Inspección Re-empaque Re-solación Transporte Colecta de productos de diversas firmas Venta de productos a pequeños participantes Proyección demanda/mercado Promoción	Ocasionalmente Ocasionalmente			
Riesgos	Asumir riesgos de rendimiento Asumir riesgos de calidad Asumir riesgos de mercado (precio) Asumir riesgo de venta				
Costo típico y margen así como precio al menudeo		2-5%	10-15%	2-3%	35%

Estructura de distribución de aguacates



1992
Volumen= 1,400 tons.

2000
Volumen= 6,000 tons.

220 yenes	185 yenes
70 yenes	60 yenes
25 yenes	25 yenes
60 yenes	60 yenes
115 yenes	55 yenes
140 yenes	145 yenes

Asumiendo:

- Sin Brokers estadounidenses
- Transportación directa a Japón
- Cumpliendo todos los requerimientos recomendados necesarios para incrementar el incremento de volumen, y el margen del productor en una proyección para el año 2000
- E.U. \$1= 120 en 1992
- E.U. \$1= 110 en 2000

Los ingresos para los productores mexicanos se incrementarían a 6 millones de dólares

5.6 Espárrago

De 1989 a 1991, México logró un volumen de producción de espárrago de poco más de 36 mil toneladas en promedio, con lo que se ubicó entre los principales productores del orbe contribuyendo con 7% de la producción mundial después de E.U., Taiwán, Francia, España e Italia.

La superficie sembrada en 1990 en México fue de 11,445 hectáreas contra 12,002 en 1991 y las cosechadas en 1990, 9,980 contra 9,166 en 1991 de las cuales en los dos años fueron 100% de riego.

La producción fue de 43,219 toneladas en 1990 contra 37,441 ton. en 1991 y con un rendimiento promedio a nivel nacional de 4,331 ton/ha. en 1990 y de 4,085 en 1991.

En México existen tres calidades de espárrago y estas se clasifican de acuerdo al color y grosor de sus turiones (yemas que nacen de los tallos subterráneos) estas son CONSTANZA, con turiones delgados de color verde y de aproximadamente 20 cm. de largo, DE BASSANO, con turiones gruesos de color verde con escamas moradas y tiernos.- Colosal de CONNOVER es una variedad híbrida americana con turiones muy gruesos y de color blanco.

En 1991, el principal estado productor fue Sonora con el 52% de la producción nacional 19,422 ton., seguido de Baja California (9,881 ton. y Guanajuato 7,607 ton).

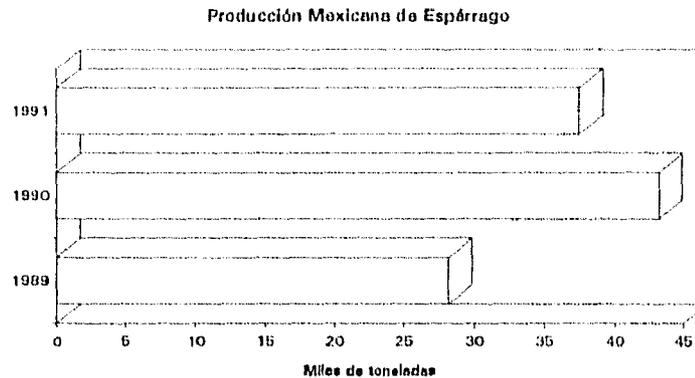
En su conjunto estas tres entidades produjeron el 98% del total nacional. En cuanto a rendimientos, Sonora lleva el liderazgo con 5,300 toneladas por hectárea, siendo el único estado por encima del promedio nacional el cual se sitúa en 4,085 ton/ha. Guanajuato que es el tercer productor tiene rendimientos de 4,000 ton./ha y Baja California 3,175. Otros estados como Nuevo León obtuvieron rendimientos de tan solo 2,500 ton./ha., Coahuila 2,000 y Baja California Sur 0.594 ton./ha.

Por su naturaleza productiva el espárrago se cultiva todo el año, pero a nivel nacional la principal época de siembra se efectúa en los meses de marzo y abril y la cosecha se realiza de diciembre a marzo

En 1991 se identificaron 22 empresas exportadoras de espárrago fresco, que en su conjunto realizaron el 49% del total exportado ese año. Del 51% restante exportado (10,485 ton) se desconoce las compañías exportadoras.

De lo cual se desprende la necesidad de una identificación detallada, tanto de los exportadores como de los posibles exportadores.

¹ Fuente: SARH



Fuente: SARH, Anuario

El espárrago se puede almacenar hasta 3 semanas a una temperatura de 2 grados centígrados y 95% de humedad relativa. El hidrofrio es utilizado después de la cosecha y en el empaque, con el fin de llevar los espárragos a distancia en las mejores condiciones. El principal requisito para la importación de espárragos en Japón es la presentación de un certificado fitosanitario debidamente requisitado.

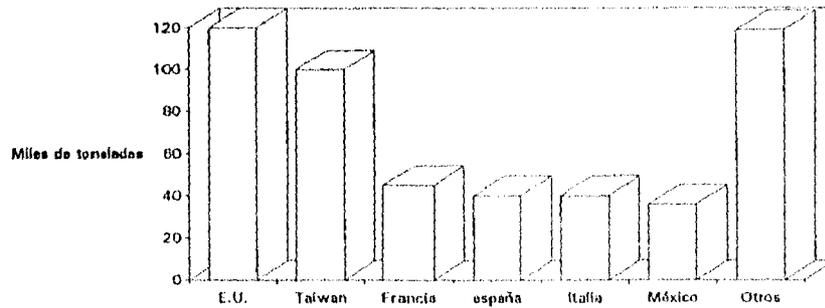
En el mercado nacional, el espárrago se considera como una hortaliza de lujo comparada con la mayor parte de productos hortofrutícolas; alrededor de un 45% de la producción nacional, se destina a la exportación y de acuerdo a las últimas cifras aproximadamente el 30% que equivale a 11,000 mil toneladas se destinan a la producción de espárrago en conserva y solo una cuarta parte al mercado doméstico. Debido al intermediarismo que encarece artificialmente este producto. En estudios de costos de producción de 1992 se menciona que el precio por Kg. es aproximadamente de N\$2.00 y el precio promedio de venta al menudeo en la Central de Abastos del D.F. de N\$20.00 por Kg.

Las exportaciones mexicanas de espárrago fresco han sido del orden de 15,000 toneladas promedio de 1988 a 1991, alcanzando un pico de 20,500 ton en 1991. esta cifra representó el 55% de la producción nacional e ingresos de divisas por 33 millones de dólares durante el mismo año.

Por lo que toca al destino de las exportaciones de espárrago fresco, el 99% se vende a los E.U., que a su vez es el primer productor mundial, a Canadá, Japón y la Unión Europea se venden pequeñas cantidades que en su conjunto equivalen a menos del 11%. Con respecto al comercio mundial del espárrago en conserva, este ha sido estimado en más de 95 mil toneladas anuales.

Al consultar cifras japonesas se puede constatar que México es el tercer país proveedor de espárrago de Japón con el 17,6% de sus importaciones totales y que 1992 se tenían registradas importaciones provenientes de México con un valor de 10,125, 000 dólares y por un volumen de 1,943 toneladas, lo que equivale a precio CIF en el Japón de 5.21 dólares por kg. Esta situación muestra un fenómeno de triangulación de nuestro producto vía E.U., país que por su parte obtiene grandes beneficios por esta triangulación.²

Producción Mundial de Espárrago 1990



Fuente: FAO Anuario 1990

Tendencias de importación por mes				
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Volumen en 1992 (ton)	1,507	767	1,545	2,968
Incremento de volumen anual (Ton)	210	140	160	Fluctuante
Volumen mexicano en 1992 (Ton)	0	327	977	1,143
Participación mexicana en 1992	0	43%	63%	39%
Promedio del precio CIF en 1992 (Yen/kg)	628	710	640	539
Precio CIF en México 1992 (Yen/Kg)		856	669	534

Las importaciones en enero son considerablemente más bajas que en los meses de invierno.

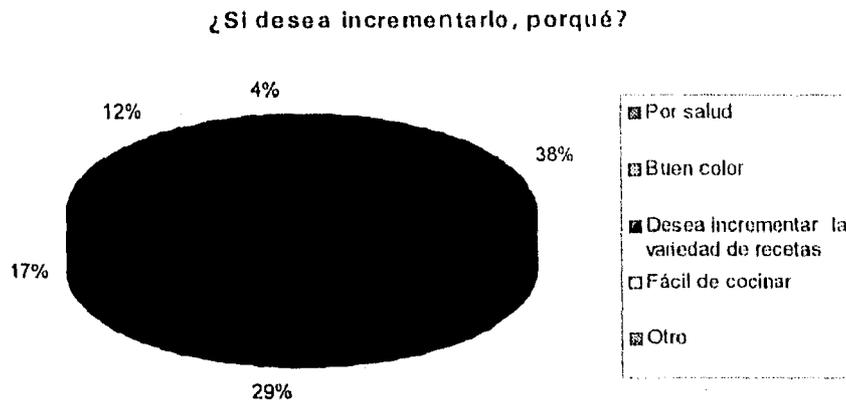
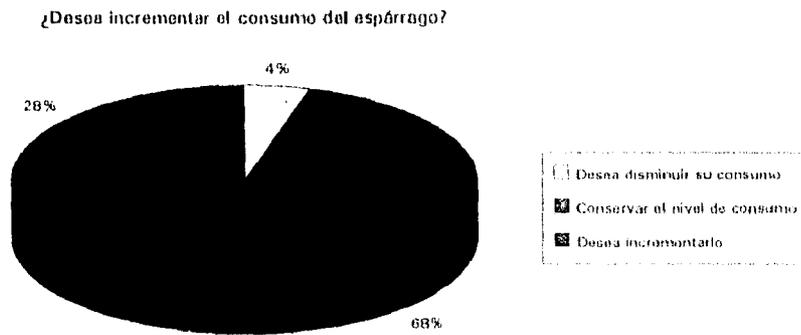
² "Estrategia Nacional de Mediano Plazo de Desarrollo y Promoción de Exportaciones del Espárrago. SARH, Datos Básicos (1992-199-)". C. Subsecretario de Agricultura. Lic. Ernesto Enriquez Rubio

5.6.1 Estudio de mercado

Más de una cuarta parte de los consumidores de espárrago desean incrementar su consumo, mientras que solo un 4% desea disminuirlo.

Tendencias de consumo

Más de una cuarta parte de los consumidores de espárrago desean incrementar su consumo de esta, mientras que solo un 4% desea disminuirlo.



Fuente: Centro del Consumidor de Tokio

La concientización de la salud rápidamente se está incrementando en Japón, así como el consumo de espárrago.

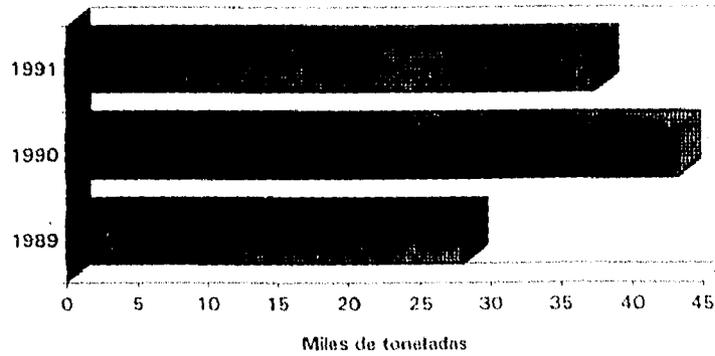
Estructura de costo del espárrago mexicano

Margen y costo al menudeo	490 yenes	Precio al menudeo 1,400 yenes el Kg.
Costo al mayoreo y margen	170 yenes	Precio al mayorista 910 yenes
Derecho de shosha	30 yenes	
Tarifas, honorario de aduanas y transporte	80 yenes	CIF 630 yenes
Flete, costo broker, etc.	430 yenes	FOB 200 yenes/kg
Costo del productor y margen	200 yenes	

Asumiendo que 1 Kg. de espárrago sea vendido en los supermercados, y los mayoristas realicen el empaquetado y la envoltura, absorbiendo los riesgos de rendimiento y calidad

Canales de distribución - participación

Producción Mexicana de Espárrago



Fuente: Estadísticas del MITI y del Centro del Consumidor de Tokio

Tipo de organizaciones y personas que manejan y producen el espárrago

Tipo de organizaciones o personas que manejan y producen el espárrago				
	Nueva Zelanda	Australia	Filipinas	Tailandia
Escala de agricultores y empacadores	Muy grandes empacadores	* Grandes empacadores/ agricultores * De 500 a 1000 al año por empacador	Dole ocupa sus propios lotes agrícolas de 2,00 ha.	En promedio 0.7 ha. por agricultor
Productividad			Promedio	
Facilidades	Los empacadores tienen facilidades de embalaje		Inicio de embalaje	
Alianzas gubernamentales	No	No	No	
Brokers		No	No	
Comunicación con el mercado japonés	Los empacadores frecuentemente visitan Japón para entender el mercado e inspeccionar los productos importados			

Fuente: A.T. Kearney

Tipo de productos que cada canal de distribución utiliza

Tipo de productos que cada canal de distribución utiliza			
	Supermercados	Tiendas departamentales	Tiendas de vegetales
Especie	UC157	UC157	Varios
Lugar de producción	Japón, U.S.A. Tailandia, Nueva Zelanda, Australia, Filipinas	Japón, U.S.A. Tailandia, Nueva Zelanda, Australia, Filipinas	Principalmente Japón Ocasionalmente de Corea y China
Grado	Largo 23 cm	Largo 23 cm	De acuerdo a la variedad
Marca	Bien coloreado (verde) Phisco, Dole, Lee	Bien coloreado (verde) Phisco, Dole, Lee	
Precio	198 yenes el ramo	De 200 a 300 yenes el ramo	De 100 a 200 el ramo
Empaque	De 120 a 150 gr. ramo Algunas veces arriba de 250gr.	De 120 a 150 gr. ramo	De 120 a 150 gr. ramo
Canal de preferencia	Directamente de los productores Shosha	Shosha Mayoristas	Mercado central
Otro	* No se aceptan productos embarcados vía marítima, debido al corto tiempo de vida del producto * Testar de incrementar productos de agricultura orgánica * Buscar la imposición directa de empaques	* No se aceptan productos embarcados vía marítima debido al corto plazo de vida del producto	Posibilidad de venta de productos vía marítima, debido al precio bajo

Fuente: A.T. Kearney

Análisis de competencia

Como promueven y venden el espárrago							
	Japón	México	E.U.	Nueva Zelanda	Australia	Filipinas	Tailandia
Historia	Muy grande	* No se sabe por cuánto tiempo se cultiva en México, se sabe que desde hace 7 años				Algunos años	
Oficina y Organización	Principalmente de productores	Propia	De productores y gobierno (como Washington)		No	Centralizada por Dole	No
Fuente	Por Nogyo	No	E.U. tiene una oficina en Japón	No	No	Centralizada por Dole	No
Inversión		Ninguna				Centralizada por Dole	No
Actividades de promoción		* Pying & much) tratamiento promocional por la marca LEE. Entre algunas otras				No	Por importadores
Socios locales		LEE (Pyng Fashch JFF, etc. * U.S. Tailandia, Nueva Zelanda, etc.	* Pying Fashch por Washington * LEE, Pying Fashch, etc. * U.S. Tailandia, Nueva Zelanda, etc.	Importación por el gobierno para exportación	C. Bids, etc.	Unión Japón	
Canal	Vía mercado central	Supermercados más shosha	Supermercados más shosha	Supermercados	Directo de productores (productores) o vía importadores	Directo de productores	Directo de productores
Embarque		(Aire) directo o vía E.U. mar (vía E.U.)	Aire y mar (Directo) E.U. para competitividad en el grado más alto	Aire (Directo)	Aire (Directo)	Por mar vía E.U.	Aire (Directo)
Proyecciones futuras		* Pocos se ven como una compañía en como los trabajos no solamente hacen * Posibilidad de la producción de variedades específicas				Algunos importadores y mayoristas de los	

Fuente: A.T. Kearney

Análisis de la competencia por producto

Tipo de productos que nuestros competidores utilizan				
	Japón	México	E.U.	Nueva Zelanda
Precio (Supermercado)	198 yenes/150gr (Nogyo) 1,300 yenes Kg	198 yenes/120 a 150 gr. 1,300 a 1,650 yenes el Kg	198 yenes/120 a 150 gr. (Aire) 198 yenes/200 gr. (mar) 120 yenes/150 gr.	198 yenes/120 a 150 gr. De 1,100 a 1,650 yenes Kg
Especie	Varias	UC157	UC157	UC157
Marca	Each Nogyo	LEE, etc.	LEE, etc.	
Sabor	Dependiente de la estación	LEE es muy bueno Otros tienen algunos problemas	Buena	Buena
Apariencia	Buena	La de LEE es muy buena Otros tienen algunos problemas	Buena	Buena
Estación	Mayo-Septiembre	Enero- Abril	Enero- Febrero (Aire) Febrero- Abril (Aire/mar)	Octubre- Diciembre
Otro		LEE es muy popular, pero algunos supermercados dicen que es muy caro		

Fuente: A.T. Kearney

Continuación

Tipo de productos que nuestros competidores utilizan			
	Australia	Filipinas	Tailandia
Precio (Supermercado)	198 yenes/120 a 150 gr 1,300 a 1,650 yenes el Kg	198 yenes/200 a 250 gr De 800 a 1000 yenes/kg.	198 yenes/150 a 200 gr. De 1,000 a 1,300 yenes/Kg.
Especies	UC157	UC157	UC157
Marca		Dole	
Sabor	Dependiendo del emparador	Peor que otros países	Peor que otros países
Apariencia	Buena	Peor que otros países	Peor que otros países
Estación	Octubre- Diciembre	Todas las estaciones	Todas las estaciones
Otro	Dificultad para competir en otros países en precio	*Muy competitivos en precio *Baja calidad debido a temperaturas altas, no bueno para ensaladas *Es el principal participante en Japón	* La calidad es menor que la de Filipinas *No bueno para ensaladas

Fuente: A.T. Kearney

Análisis de la competencia entre políticas de promoción

Tipo de organizaciones o personas que manejan y producen el espárrago			
	Japón	México	E.U.
Escala de agricultores y empacadores	*Pequeños productores * Nokyo actúa como empacador	Pequeña y mediana	* De 15 a 300 hr. por agricultor *De 200 a 800 hr. por empacador * Los agricultores en el estado de Washington colaboran conjuntamente
Productividad	De 7 a 10 millones de yenes/hr. sin ganar ni perder	Arriba de 12 ton/hr	
Facilidades	Propias de Nokyo	Empacado y congelado	Inicio de embalaje
Alianzas gubernamentales	Es frecuente el subsidio cuando hay malas temporadas	No	El subsidio parece estar garantizado
Brokers		Brokers estadounidenses	Brokers estadounidenses
Comunicación con el mercado japonés			

Implicaciones para el análisis de mercado

Por punto de venta, este segmento de mercado es una gran oportunidad para México, ya que más del 70% del espárrago se vende en supermercados, y la participación está creciendo constantemente, por otro lado el posicionamiento está consolidado, por lo cual existe la facilidad de negociar, trabajar y controlarlo.

Por productos, nosotros debemos enfocarnos a UC157, con un largo de 23 cm. después del corte.

Por estaciones, México se debe enfocar a los meses de invierno de Diciembre a Enero de acuerdo a las siguientes razones.

Continuación

Tipo de productos que nuestros competidores utilizan			
	Australia	Filipinas	Tailandia
Precio (Supermercado)	198 yenes/120 a 150 gr 1,300 a 1,650 yenes el Kg	198 yenes/200 a 250 gr De 800 a 1000 yenes/kg	198 yenes/150 a 200 gr. De 1,000 a 1,300 yenes/Kg
Especies	UC157	UC157	UC157
Marca		Dole	
Sabor	Dependiendo del empacador	Peor que otros países	Peor que otros países
Apariencia	Buena	Peor que otros países	Peor que otros países
Estación	Octubre- Diciembre	Todas las estaciones	Todas las estaciones
Otro	Dificultad para competir en otros países en precio	*Muy competitivos en precio *Baja calidad debido a temperaturas altas, no bueno para ensaladas *Es el principal participante en Japón	*1.a calidad es menor que la de Filipinas *No bueno para ensaladas

Fuente: A.T. Kearney

Análisis de la competencia entre políticas de promoción

Tipo de organizaciones o personas que manejan y producen el espárrago			
	Japón	México	E.U.
Escala de agricultores y empacadores	*Pequeños productores * Nokyo actúa como empacador	Pequeña y mediana	* De 15 a 300 hr. por agricultor *De 200 a 300 hr. por empacador * Los agricultores en el estado de Washington colaboran conjuntamente
Productividad	De 7 a 10 millones de yenes/ hr. sin ganar ni perder	Ariba de 12 ton/hr	
Facilidades	Propias de Nokyo	Empacado y congelado	Inicio de embalaje
Alianzas gubernamentales	Es frecuente el subsidio cuando hay malas temporadas	No	El subsidio parece estar garantizado
Brokers		Brokers estadounidenses	Brokers estadounidenses
Comunicación con el mercado japonés			

Implicaciones para el análisis de mercado

Por punto de venta, este segmento de mercado es una gran oportunidad para México, ya que más del 70% del espárrago se vende vía supermercados, y la participación está creciendo constantemente, por otro lado el posicionamiento está consolidado, por lo cual existe la facilidad de negociar, trabajar y controlarlo.

Por productos, nosotros debemos enfocarnos a UC157, con un largo de 23 cm. después del corte.

Por estaciones, México se debe enfocar a los meses de invierno de Diciembre a Enero de acuerdo a las siguientes razones.

Diciembre: En entrevistas, muchos supermercados mencionan que durante la semana de Navidad, es importante para ellos la calidad des espárrago para ensaladas

Enero: De acuerdo también a estadísticas, las importaciones en este mes son mucho menores que en los otros meses de invierno, y no existe una razón racional para la baja de demanda en este mes.

México debe embarcar espárrago por aire, ya que la mayoría de los supermercados prefieren productos transportados por este medio ya que dura mucho más el producto, y el riesgo de ventas (riesgo por bienes remanentes no vendidos) transportados por aire es menor lo que compensa el costo.

Consideración de costos para mayoristas

CONSIDERACIONES DE COSTO PARA MAYORISTAS DE ESPARRAGO	
VENTAS	95%
COSTO DE BIENES VENDIDOS	65
GRUESO DEL MARGEN	30
VENTAS Y ADMINISTRACIÓN GENERAL	27%
GASTOS DE VENTAS	6
RECURSOS HUMANOS	9
RENTA	6
DEPRECIACIÓN	1
OTROS	5
GANACIA DE OPERACION	3%

FUENTE: REPORTES ANUALES DE LA MAYORIA DE LOS SUPERMERCADOS Y ENTREVISTAS POR A. T. KEARNEY

Riesgo de rendimiento

Si asumimos que las ventas al mayoreo por 1000 Kg. del producto con un costo de 100 yenes/kg. y lo vende a 123 yenes /kg. (lo cual nos da un margen del 19% si el rendimiento fuera del 100%) y rendimiento es de 90%. Entonces nuestra estado de costos sería:

Ventas	$123 \text{ yenes/kg} \times 1,000 \text{ kg} \times 90\%$	=110.700
COGS	$100 \text{ yenes/kg} \times 1,000 \text{ kg}$	= <u>100,000</u>
Grueso del margen		10,700

Consideraciones de costo para los supermercados

Ventas	95%
Costo de bienes vendidos	65
Grueso del margen	30
Ventas y administración general	27%
Gastos de ventas	6
Recursos humanos	9
Renta	6
Depreciación	1
Otros	5
Ganancia de operación	3%

Fuente: Reportes anuales de la mayoría de los supermercados y entrevistas citados por A.T. Kearny

Implicaciones para el análisis de competitividad

Filipinas es un formidable competidor con precios considerablemente bajos aunque la principal estación para el espárrago filipino no es la misma que en México (ejem. Invierno)

Para competir efectivamente contra los precios bajos del espárrago de Filipinas México debe promover sus productos enfatizando su alta calidad y la potencialidad de emplearlo en ensaladas.

Los empacadores de Nueva Zelanda tienen un posicionamiento en el mercado del espárrago ya que ellos realizan regularmente el envío de gente para inspeccionar sus propios productos en los puertos japoneses y recolectar información. Debemos aprender de los empacadores de Nueva Zelanda, México debe formar organizaciones de productores y mantener un contacto constante con la competencia y el mercado japonés.

Filipinas tiene una efectiva comercialización: en principio por Dole. Para poder competir con esta importante compañía es necesario que se formen en México organizaciones de productor para aumentar la producción y realizar actividades de promoción.

En los meses de invierno (por ejemplo de Diciembre a Abril) no tenemos competencia con Japón debido a sus precios significativamente altos. En enero, puede existir una demanda extra de 200 toneladas.

México puede captar 100 toneladas para ensalada mientras que Filipinas puede tomar las otras 100 para otro tipo de elaboración. De cualquier manera para dar este salto de volumen el precio CIF debe disminuir al igual que en Diciembre y Febrero - 670 yenes/kg. en febrero para el primer años por dar un ejemplo. Además del pequeño excedente de demanda en enero la demanda del espárrago está continuamente creciendo y México puede captar alguna porción al formar organizaciones que promuevan y envíen representantes y tengan una oficina en Japón y den una efectiva promoción a la alta calidad de sus productos.

El volumen meta se incrementará cada mes de la siguiente manera:

Diciembre: 100 toneladas por año (50% del incremento total anual- 200 toneladas. El resto sería captado por Filipinas)

Enero: 70 toneladas por año (50% del incremento total anual- 140 tons. El resto podría ser captado por Tailandia y Filipinas.

Febrero: 100 toneladas por año(60% del incremento total anual- 160 tons. El resto podría ser captado por Tailandia Filipinas y E.U.

El precio puede cambiar de acuerdo al incremento del volumen. De cualquier manera el precio del espárrago es algo inestable y difícil de predecir en Japón debido principalmente a la fluctuación de la producción local.

Además México debe controlar el crecimiento y si ocurren cambios dramáticos en el mercado las organizaciones deben realizar investigaciones y análisis para determinar el volumen futuro exportado.

Política de exportación

Productos: UC157 con 23 cm. (de largo después del corte)

Incremento de volumen : Meta de corto plazo , con un incremento en enero, la meta a mediano plazo con un volumen meta anual que se incrementará en 270 tons. El incremento del volumen debe ser monitoreado por las organizaciones de productores (mencionadas anteriormente).

Producción:- Las organizaciones de productores son necesarias: para aumentar la producción controlar la calidad realizar actividades de promoción e invertir en ellos así como en inversión. Se requiere aumentar y mejorar la producción en: embalaje y aseguramiento de la calidad disminuir el monto de químicos agrícolas e iniciar agricultura orgánica.

Distribución: Por puntos de venta los supermercados, con intermediación en Japón , directo a los supermercados vía shoshas/mayoristas de acuerdo a la preferencia de riesgo de los supermercados, arriba del CIF japonés , transporte aéreo directo de los aeropuertos mexicanos eliminación de brokers estadounidenses.

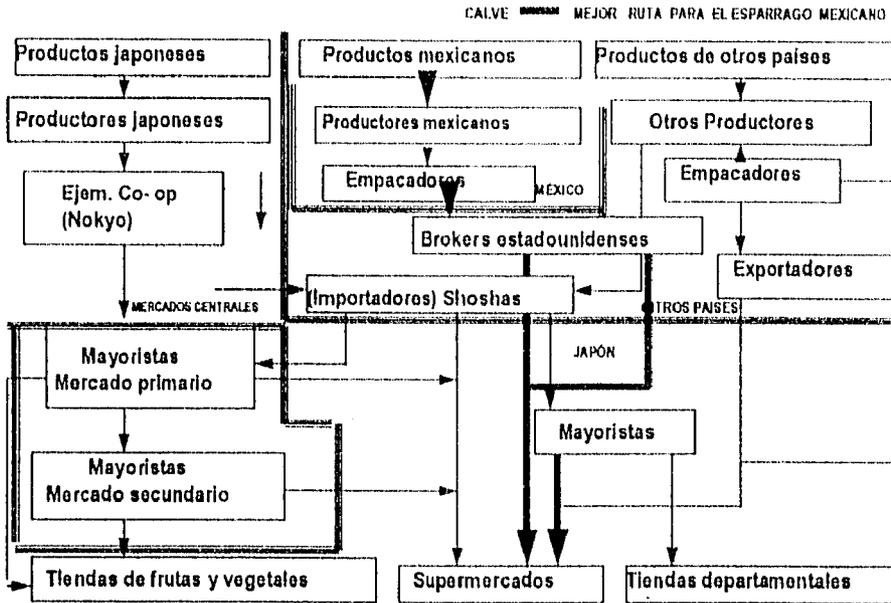
Promoción: Vía organizaciones de productores, con oficinas en Japón, manteniendo un contacto regular con el mercado japonés, enfatizando la alta calidad de nuestro producto para la utilización en ensaladas.

Participación dentro de la estrategia

Funciones de cada participante		Productor	Empacador	Broker estadounidense
Actividades	Siembra			
	Cosecha			
	Selección			
	Empaques			
	Transporte terrestre			
	Transporte marítimo/aéreo			
Riesgos	Aduana			
	Asumir riesgos de cantidad			
Financiamiento	Asumir riesgos de calidad			
	Asumir riesgos de entrega			
	Siembra			
	Cosecha			
	Empaques			
	Transporte			
	Ventas			
Costo típico y margen, así como porcentaje de precio al menudeo		14%		1-2%

Funciones de cada participante (continuación)		Shoehas /importadores	Mayoristas	Mercado central	Minoristas
Actividades	Negociaciones y hacer contactos con productores				
	Aduanas				
	Inspección				
	Re-empaques				
	Re-selección				
	Transporte				
	Colecta de productos de diversas firmas				
	Venta de productos a pequeños participantes				
	Proyección demanda/mercado				
	Promoción				
Riesgos	Asumir riesgos de rendimiento				
	Asumir riesgos de calidad				
	Asumir riesgos de mercado (precio)				
	Asumir riesgo de venta				
Costo típico y margen así como precio al menudeo		2-5%	10-15%	2-3%	35%

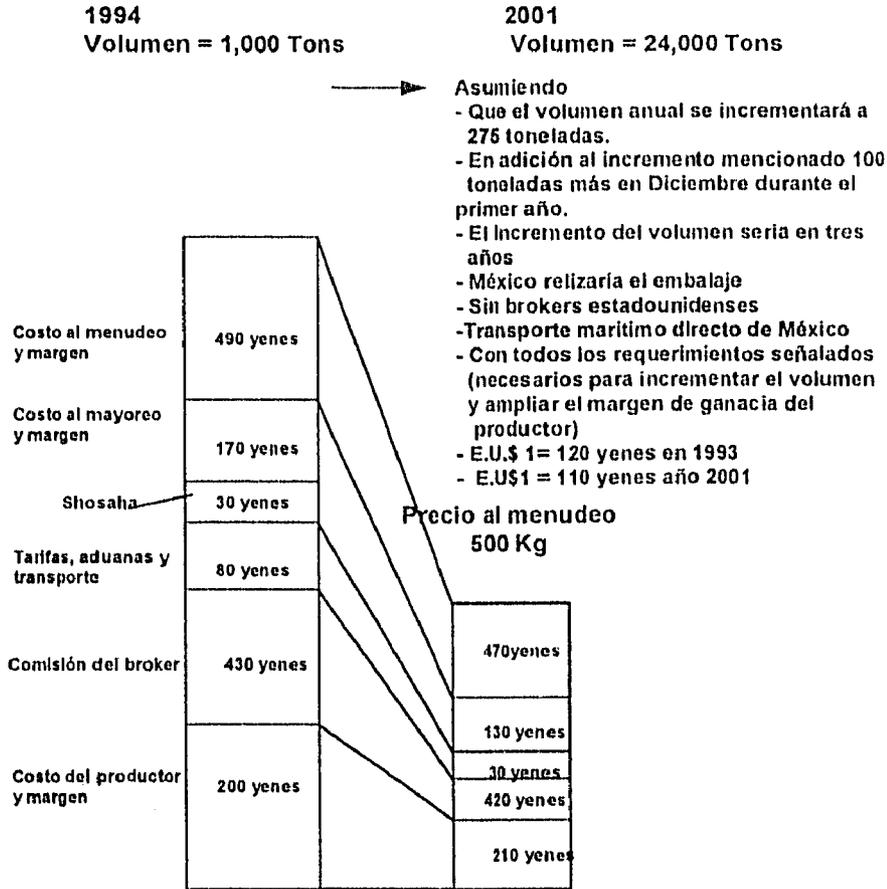
Estructura de distribución del espárrago



Fuente. A.T. Kearney

Ejemplo del proceso de incremento de volumen

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1997						
Importaciones totales	100	170	100			370
Importaciones de México	100	70	100			270
Importaciones de otros países	100	70	100			270
Proyección del incremento de exportaciones mexicanas cada año						
1996	100	170	100			370
1997	100	70	100			270
1998	100	70	100			270
1999	100	70	100			270
2000	100	70	100			270
Volumen mexicano en 2000	500	780	1400	1.140	70	4.240



Los ingresos para los productores mexicanos se incrementarían a 3.9 millones dólares

5.7 Limón persa o limón mexicano

Veracruz es el principal estado productor a nivel nacional, ya que aporta el 80 por ciento de la producción total, mientras los otros seis estados productores contribuyen solo con el 20 por ciento restante. Existe una diferencia importante en la participación de este estado con respecto a los otros estados en cuanto a la superficie sembrada, debido a que aporta el 70 por ciento de esta. Esta diferencia se debe a que Tabasco, Oaxaca y en los otros estados la proporción de plantaciones nuevas que aún no producen es mayor que en Veracruz, es decir que cada vez incorporan más áreas nuevas al cultivo del limón persa.

Al interior de dichos estados la producción está también muy concentrada. En Veracruz se ubica principalmente en la región de Martínez de la Torre, Fortín, Cuilláhuac y Tuxpan. En Tabasco en la región de Huamanguillo y en Oaxaca en la región de Tuxtpec.

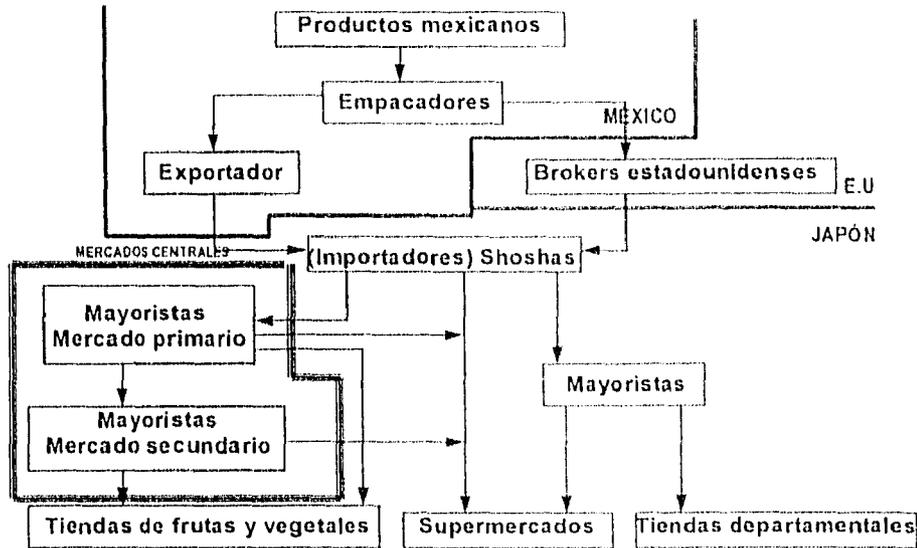
Mexico. Importancia de los estados productores del limón persa por superficie y producción En porcentajes			
Estado	Superficie	Superficie	Producción
Veracruz	70.5	77	79.5
Tabasco	12.6	9.6	9.3
Oaxaca	10.8	7.8	5.2
Yucatan	2.7	2.4	3.2
Chiapas	2.2	2.5	1.6
Jalisco	0.8	0.4	0.4
Colima	0.4	0.3	0.7
Total	100	100	99.8

Fuente. SARH/ Financiero

5.7.1 Estudio de mercado

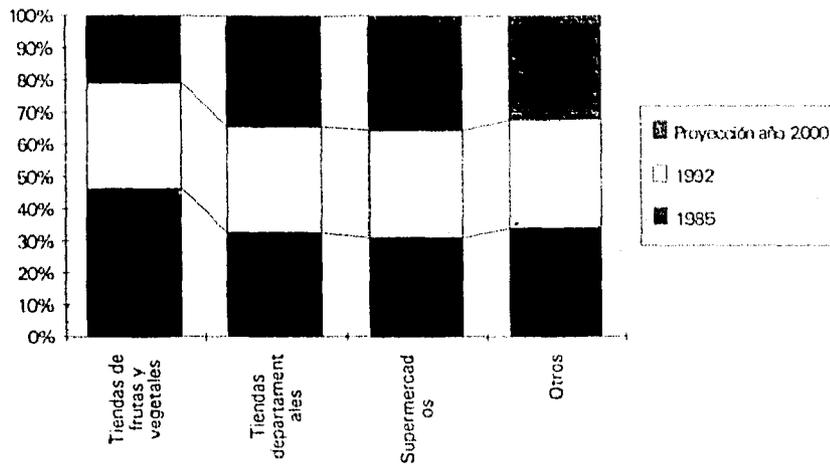
Tipo de productos que maneja cada canal de distribución del limón			
	Supermercados	Tiendas departamentales	Tiendas de frutas y vegetales
Especies	Persa	Persa	Persa
Lugar de producción	México	México	México
Grado y peso	100 gr.	100 gr.	100 gr.
Marca	Mission Solmex	Mission Solmex	Mission Solmex
Precio	De 100 a 200 pesos	De 200 a 300 pesos	De 100 a 150 pesos
Empacado	De 1 a 2 piezas el paquete	Una pieza	Varios
Preferencia de canal	Mayoristas	Mayoristas	Mercedes contrales

Estructura de distribución de el limón



Canales de distribución del limón

Canales de distribución de limones



Citado por A.T. Kearney- Estadísticas del MITI y Centro del Consumidor de Tokio

Implicaciones del análisis de mercado del limón

Por punto de venta, el segmento de supermercado es una muy buena oportunidad para México puesto que más del 70% de limones importados se vende vía supermercados, y este porcentaje esta continuamente creciendo, además la posición esta consolidada por lo cual es fácil negociar, trabajar con este producto y controlarlo

Por producto nosotros debemos enfocarnos con el limón persa con medidas de 100 gramos (como se exporta actualmente).

Además México debe realizar programas de promoción para incrementar los consumidores de limón, debido a que solamente existe un grupo limitado de consumidores de este cítrico. Para ilustrar esto, en 1992, solamente 11 millones de limones fueron consumidos en Japón, donde hay una población de un poco más de 120 millones.

Para dar una respuesta efectiva al mercado japonés, los productores deben formar organizaciones, tener oficinas permanentes en Japón, intercambiar información con Filipinas, sus país competidor en el mercado japonés.

México debe tener un volumen meta de 6, 000 toneladas por año. Este volumen cambiaría cuando cada uno de los japoneses adultos consuma un limón por año.

La respuesta del mercado al incremento de volumen es difícil de predecir, además las organizaciones de productores tienen que monitorear el mercado para controlar el futuro incremento de volumen.

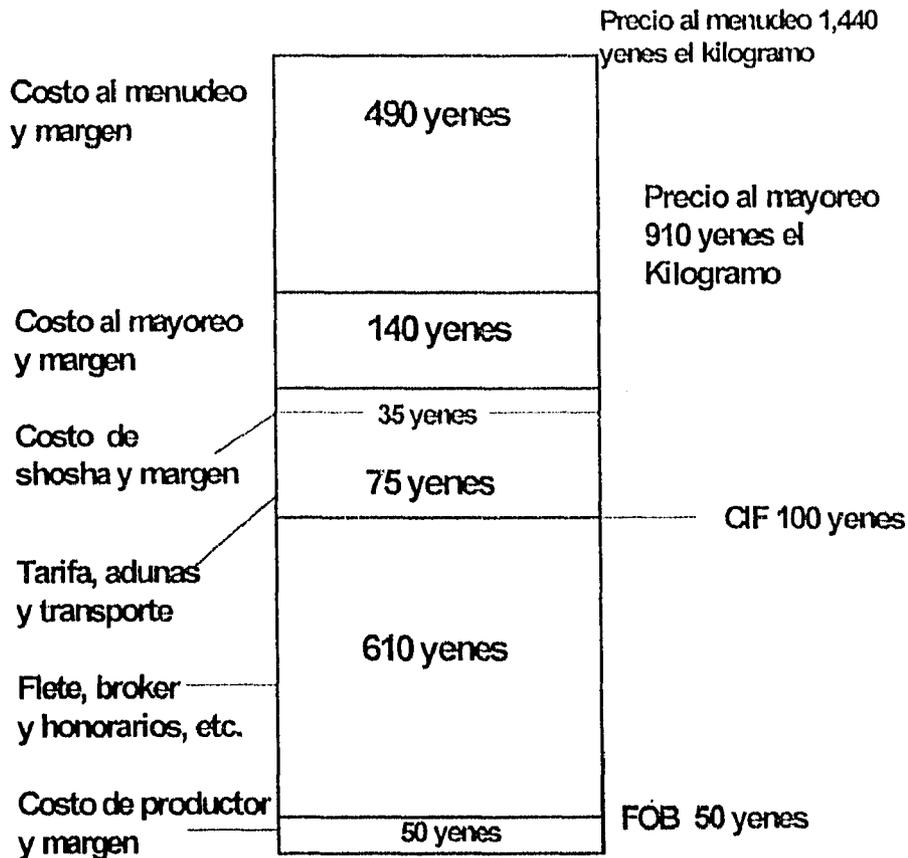
Funciones de cada participante dentro de la estrategia

<i>Funciones de cada participante</i>		Productor	Empacador	Exportador/ comercializadores
Actividades	Siembr Cosecha Selección Empaque Transporte terrestre Transporte marítimo/aéreo Aduana			
Riesgos	Asumir riesgos de cantidad Asumir riesgos de calidad Asumir riesgos de entrega			
Financiamiento	Siembr Cosecha Empaque Transporte Ventas			
Costo típico y margen así como porcentaje de precio al mercado		3-4%		

Clave: frecuencia

<i>Funciones de cada elemento</i>		Shoshas /importadores	Mayoristas	Mercado central	Minoristas
Actividades	Negociación y contactar con productores Aduanas Inspección Re-empaque Re-selección Transporte Reubicación de productos de varias firmas Venta de productos a pequeños minoristas Proyección mercado/ demanda Promoción				
Riesgos	Asumir riesgos de rendimiento Asumir riesgos de calidad Asumir riesgos de mercado (precio) Asumir riesgos de venta				
Costo típico y margen así como precio al mercado		2-5%	10-15%	2-3%	35%

Estructura de costos de los limones mexicanos



→ Los supermercados y shoshas suman un valor significativo: 35% del precio al menudeo y 17% del precio de venta de las shoshas respectivamente.

Asumiendo que 1Kg de limones mexicanos sean vendidos y que supermercados y shoshas absorban riesgos de rendimiento y calidad.

Consideraciones de costo para los supermercados

Los supermercados toman 35% del margen, pero ellos no pueden vender todos los productos comprados (riesgos de venta; así que hay un promedio del 5% de producto que no se vende.

Ventas	95%
Costo de bienes vendidos	65
Grueso del margen	30
Ventas y administración general	27%
Gastos de ventas	6
Recursos humanos	9
Renta	6
Depreciación	1
Otros	5
Utilidad de operación	3%
Fuente: citado por A.T. Kearney. Reportes anuales de los supermercados más importantes y en tránsito.	

Consideraciones de costo para mayoristas

Riesgos de rendimientos

Asumamos que las compras de shoshas 1,000 kg. de productos por 100 yenes por kilogramo y vende a 118 yenes/kg., (debería ser 15% con un rendimiento del 100%) y el rendimiento es del 90%. Entonces el estado de utilidad de esta firma es:

Ventas 118 yenes/kg. × 1,000 × 90%	= 106,200
COGS 100 yenes/kg. × 1,000 kg.	= <u>100,000</u>
Grueso del margen	6,200
El grueso del margen es ahora del 5.8% de las ventas	

Riesgos de calidad

Si la calidad de los productos es menor de lo que esperan los mayoristas, ellos tienen que venderlos a precios más bajos (algunas veces más abajo del precio de compra) y absorber pérdidas.

Empacado

Cuando los minoristas requieren empaque frecuentemente, dar este servicio.

Otros costos de operación

Como supermercados, los mayoristas tienen que pagar importantes gastos de operación.

Método de cosecha: Cosechar solamente los limones con la madurez apropiada

Método de empaque: empacar limones con medidas y madurez homogéneas en cada caja.

Todo esto es muy importante sobre todo cuando los limones son embarcados vía marítima.

Política de exportación

Productos: Persa con un peso cercano a los 100 gr.

Volumen meta: De cerca de 6,000 toneladas por año, el incremento del volumen debe ser planeado y controlado por las organizaciones de productores (mencionadas anteriormente).

Producción: aumentar la producción y el control de calidad, mantener contacto con el mercado, realizar actividades de producción e invertir en programas de promoción y producción, algunos requerimientos para aumentar la producción son: dentro de la cosecha- cosechar solamente los limones con la madurez apropiada y dentro del empaque, empacar solamente las naranjas con la medida y madurez homogénea en cada caja.

Distribución: Por punto de venta los supermercados con intermediación en Japón, directo para los supermercados o vía shoshas/mayoristas de acuerdo a la preferencia de riesgo de los supermercados., arriba del CIF de Japón, transportación marítima directa de los puertos de Japón, eliminación de los brokers estadounidenses

Promoción: Vía las organizaciones de productores, con oficinas en Japón, manteniendo un contacto regular con el mercado japonés, y una promoción agresiva para aumentar los consumidores que gusten de los limones

Volumen meta

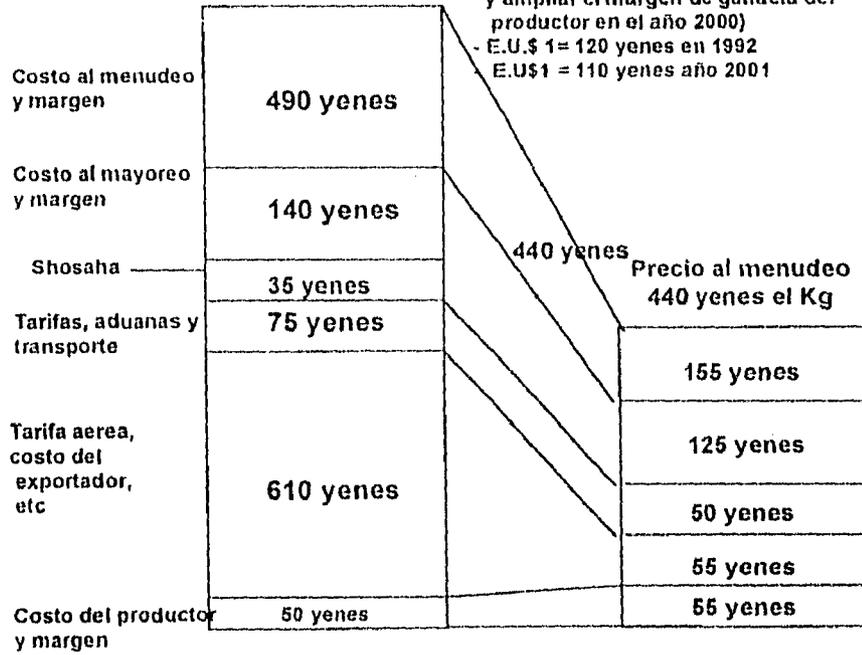
1994
Volumen = 1,000 Tons



2001
Volumen = 24,000 Tons

Supocisiones:

- Sin brokers estadounidenses
- Transporte marítimo directo de México
- Que los mayoristas realicen el empaclado
- Con todos los requerimientos señalados (necesarios para incrementar el volumen y ampliar el margen de ganacia del productor en el año 2000)
- E.U.\$ 1 = 120 yenes en 1992
- E.U.\$1 = 110 yenes año 2001



El incremento para los productores mexicanos sería de 2.50 millones de dólares

Conclusions

Conclusiones

Es necesario realizar estrategias de comercialización bien planeadas para poder exportar eficazmente, la importancia de éstas es indudable ante la alta competitividad mundial.

Como se menciona a lo largo de este trabajo, el deterioro del sector agrícola mexicano va en aumento y sin duda las condiciones históricas, sociales, culturales y económicas de México no son las de países desarrollados como Estados Unidos y Japón, como para pretender imitar sus políticas agropecuarias, sin embargo, esto no impide tomar en cuenta aspectos de validez general que deben considerarse, al margen de las condiciones de un país. Debemos también tomar en cuenta las experiencias de otros países en desarrollo por lo que las políticas dentro de este sector deben ser diseñadas para solucionar problemas específicos de los productores agrícolas y del entorno económico y social, la estructura de la producción debe tener una permanencia, con ajustes necesarios a través del tiempo y los cambios, mantener una agricultura altamente protegida ya que el libre comercio en el sector agrícola es solo retórica como las mismas políticas de los países desarrollados nos lo demuestran, es necesario además implementar sistemas de apoyo a la producción diseñados para estimular la productividad con base en la difusión y aplicación de los avances tecnológicos, al tiempo que se deben mantener mecanismos para defender al productor de los alibajos del mercado.¹ El exportador tiene que tener un buen conocimiento de las leyes y reglamentos tanto nacionales como internacionales que le apoyaran en su exportación.

México tiene la oportunidad de aprovechar los tratados y convenios que realiza con el mismo Japón y con toda la región de Asia-Pacífico, como es la Cuenca del Pacífico. el potencial de toda la región es notable y es importante para nuestro país no continuar con una relación de dependencia con un solo país. Estados Unidos, con el que realizamos el 80% de nuestro comercio. Es necesario identificar nuevos mercados. Japón es solo un país de los muchos con los cuales lamentablemente a pesar de tener relaciones políticas amistosas, no aprovechamos estas para apoyar a nuestro comercio. En principio sería importante mejorar los tratados y convenios que ya tenemos con Japón y otros países, pero lo importante ahora es aprovecharlos, aprovechar las relaciones políticas y la imagen internacional política buena que tiene el país. Es obvio que en estos momentos la imagen económica de nuestro país tiene temerosos a los inversionistas de invertir en nuestro país, sin embargo, existe el potencial y la necesidad de exportar. Debemos aprovechar en todos los sentidos las oportunidades que nos brindan los acuerdos y tratados que tenemos con Japón y todo el mundo.

¹Hernández, Hernández Roberto, "Productores y política agropecuaria: Una perspectiva internacional" *Periódico El Financiero*, 9 de diciembre de 1993, pag. 39A.

Conclusiones

El mercado japonés tiene un potencial muy importante para los exportadores mexicanos por diversas circunstancias que nos favorecen ya mencionadas a lo largo del trabajo como son entre otras: que es un importador nato de alimentos, el alto nivel de vida de sus habitantes, el aumento en la adquisición de productos importados, lo que obedece, por una parte, a la intención de reducir el superávit que mantiene sobre la mayoría de los países con que realiza actividades de comercio exterior y a constante revaluación del yen que favorece el poder adquisitivo de los japoneses.

Dentro de las propuestas de las estrategias de exportación propuestas, cabe señalar que para que estas funcionen, es necesario la participación de todos los actores participantes dentro de este proceso, como son: gobierno, empresas, comercializadoras, productores, etc., por lo que considero como comente anteriormente, las claves para lograr el éxito dependen en gran parte de todas las organizaciones implicadas en el proceso. Por lo cual cada una de ellas tiene bajo su responsabilidad parte del mismo.

Organizaciones	Roles
Organizaciones de productores	Aumentar la calidad de producción Mantener contacto con el mercado Realizar actividades de promoción
Bancos	* Ayudar a los productores a formar organizaciones cooperativas efectivas * Financiar programas para aumentar la calidad * Mostrar una fuerte dirección y organización a largo plazo
Gobierno	* Aumentar infraestructura

A lo largo del trabajo también se señalan distintos factores que incidirán en la propuestas, desde el tamaño, madurez de cada producto, hasta la importancia de realizar programas de promoción para incrementar los consumidores de estos productos, que en general pueden considerarse como exóticos para el consumidor japonés.

Dentro de la exportación de productos hortofrutícolas a Japón los productores mexicanos tienen que disminuir el uso de químicos en la siembra y post-cosecha, porque tanto los consumidores como los supermercados consideran esto importante para su salud, lo cual es uno de sus más importantes requerimientos, además es necesario enfocarse en el control de la madurez y la frescura. En los programas de promoción, se debe incluir actividades para proveer a los

Conclusiones

consumidores y distribuidores de la capacitación para evaluar la frescura de los productos

Dentro de los riesgos de calidad debemos tomar en consideración de los siguientes puntos de negociación con las sogo shoshas, si los productores mexicanos toman medidas de esquemas de aseguramiento de la calidad y reducen los riesgos de calidad y rendimiento para los mayoristas por lo cual este valor se irá gradualmente se irá a los productores mexicanos. Además si la calidad de los productos es menor a la esperada por los mayoristas estos tiene que vender a precios más bajos (algunas veces menores que los precios de compra) y tienen que absorber las pérdidas

Dentro del embalaje y empaque en muchos casos los mayoristas realizan el embalaje y empaque en otros es necesario realizarlo el exportador lo que puede redundar en sus ganancias, ya que si los empaques mexicanos realizan el embalaje de los productos frescos los costos de los mayoristas pueden ser reducidos y el valor agregado del producto mexicano aumentara. Si se realiza el transporte marítimo de México se pueden esperar las siguientes consecuencias:

Los costos de transportación disminuirían debido al embarque directo de México a Japón. La eliminación de brokers estadounidenses y que esta labor sea realizada por mexicanos incrementaría el valor agregado arriba de un 6 a un 10% y disminuirá los costos de transportación.

Se debe tratar de incrementar las importaciones directas de parte de los empaques por lo cual nosotros debemos seguir las siguientes rutas para la distribución en Japón. Cuando los supermercados están dispuestos a tomar varios riesgos.

Empacadores → Supermercados

Cuando los supermercados están reticentes a tomar varios riesgos:

Empacadores → shoshas/mayoristas → supermercados

Los empresarios y/o productores deben formar organizaciones, instalar oficinas en Japón, intercambiar información con sus competidores y aprender de estos mismos. No debemos olvidar que la promoción constante, permanente, vía estas organizaciones es una prioridad para monitorear frecuentemente el mercado y no perder nuestra permanencia en este.

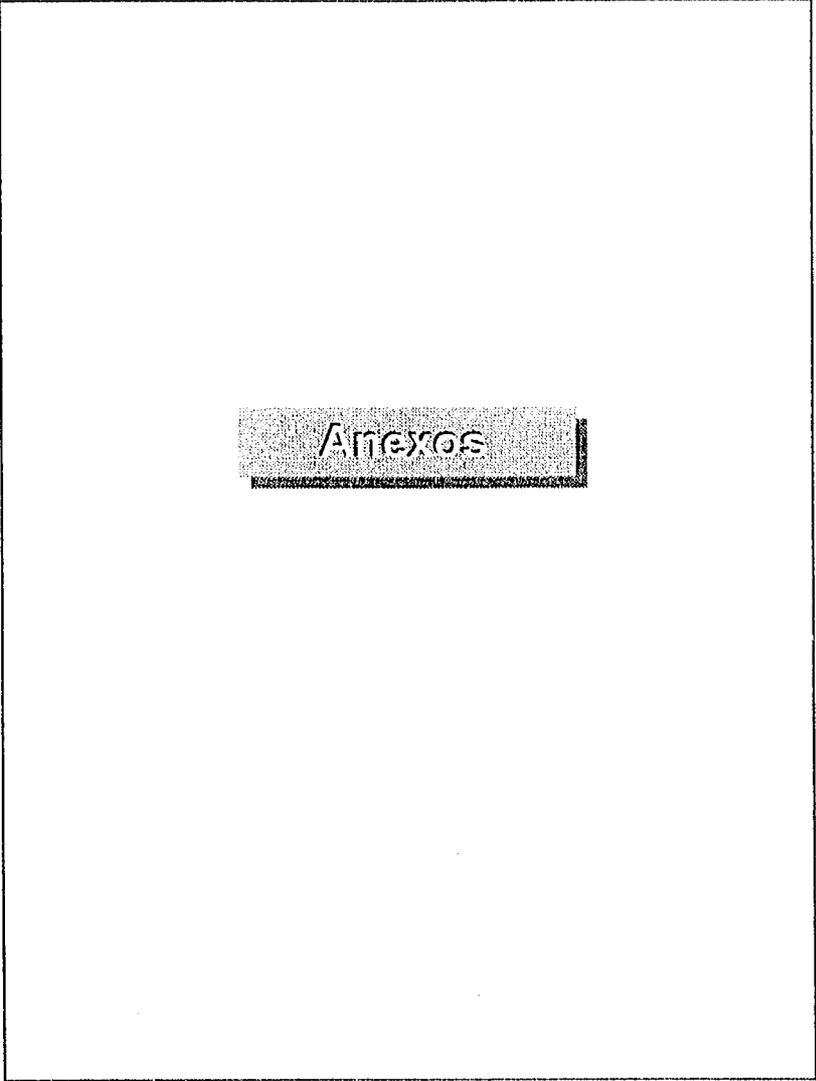
Sí, es posible exportar a Japón productos hortofrutícolas mexicanos, existe ese nicho de mercado y la oferta exportable suficiente, se necesita capacitación,

Conclusiones

interés y un planteamiento real ya que se requieren nuevas fórmulas para hacerlo más competitivo e incrementar la producción a nivel mundial.

La presencia directa de los principales mercados a través de extensos sistemas de ventas internacionales, la amplia diversificación de oferta, mercados y funciones y la generación de una extensa red de información comercial permitirá el éxito de las exportaciones.

Exportar no es fácil, pero se puede hacer.



APPENDIX

Anexo

Oportunidades de Negocios en Japón

Para un posible exportador a Japón es sumamente importante saber que empresas realizan importaciones y sobre todo ser potenciales compradores de su producto. Por lo que considero importante dar una lista de importadores de alimentos, en particular de productos hortofrutícolas.

Empresas japonesas importadoras de productos agrícolas

UNICOOP JAPAN
No. 1-12 Uchikanda 1-Chome
Chiyoda-Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 296 8964
Fax: 81 (3) 3219 1461
Attn: Mr. Kengo Obashi
Imp. de productos agrícolas

Daito Corporation
3-19 Tenmabashi 1- Chome
Kita-ku, Osaka
Tel: 81 (6) 354 2305
Fax: 81 (6) 358 5665
Attn: Mr. Murakami
Imp. ajos, cebolla
y calabaza cabocha

Dole Japan
Sabokaikan Bekkan 4F
7-4 Hirakawa-cho 2-Chome
Chiyoda-Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 3237 1491
fax: 81 (3) 3237 8133
Attn: Mr. Yoji Ogazar
Manager Sales Department
Imp. productos agrícolas

Sunyo Edgell Company Ltd.
Sunkei Bldg 12 Mikura-Cho Kanda
Chiyoda-Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 3256 9119
Fax: 3256 9786
Attn: Mr. Masator
Imp. fruta cong. y jugos
procesados

Sanoh Trading Co., LTD.
1-3-26 Sekiguchi
Bunkiyo-ku, Tokio
Tel: (1 (3) 3268 0541
Fax: 81 (3) 3268 0492
Attn: Mr. Harumichi Takano
Imp. de frutas y hortalizas cong.
y frescas

Eiwa Marketing Co., LTD
Tachikawa Bldg.
5-2-1 Higashi Gotonda
Shinagawa- Ku, Tokio
Tel: 81 (39 3449 0885
Attn: Mr. Ong
Interés en calabaza cabocha
y espárragos congelados

Oportunidades de Negocios en Japón

Sapporo Overseas Consultant
Company, LTD
P.O. Box 187
Sapporo Central Park Office
Sapporo, Japna 060
Tel: 81 (11) 231 6547
Fax: (1 (11) 231 6595
Attn. Mr. Mark D. Keats
Manager

First Japan Success Co., Ltd
7f Koujimachi Royal, Bldg.
4-7-5 Koujimachi, Chiyoda-Ku
Tokio
Tel: 81 (3) 3230 1001
Fax: 81 (3) 3265 6644
Attn. Mr. Paul Evensen
International Division

Yuasa Corporation
13-10 Nihonbashi Odenmachi
Chuo-Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 3665 1111
Fax: 81 (3) 3665 4411
Attn. Mr. Alex Naganuma
Grain and Food Division
Fruta y sávilá

Kaien Tsusho K.K.
4F The Loyal Bldg.
8-7 Irifune 3 Chome
Chuo -Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 5566 1611
Fax: 81 83) 5586 1686
Attn. Mr. Kohei Morimoto
International Div.

Fuso Trading Co., LTD
Kolobuki Bldg.
2-10-5
Tsukiji
Chuo-Ku, Tokio
Tel: (1 (3) 3542 0598
Attn. mr. T. Sengoku
Import Department

Okura Shoji
4-1 Ginza 3- Chome
Chuo-Ku, Tokio
Tel: 81 (39 3566 6587
Kax: 81 (39 3566 6547
Attn. Sr. Yasuhiko Hirose
Foods and provisions Sec.

Chugeu Bayeki, Co., LTD
2-15-13 Tsukishima
Chuo-Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 3536 4662
Fax: 81 (3) 3536 4777
Attn. Yikiyoshi Hayashi
Senior Manager
Foods and Fodstuff
Department

Oportunidades de Negocios en Japón

Importadores Japoneses de alimentos procesados y aceites vegetales

Marosou industries Co., LTD
Takenoko Bldg. 4 f
1-1 Nishi Waseda 2- chome
Shinjuku-Ku, tokio
Tel: 81 (3) 3207 6357
Fax: 81 (3) 3207 9107
Attn. Sr. Sosei Sou. President

Sanoh Trading Co., LTD
1-23-6 Sekiguchi
Bunkyo-Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 3268 0541
Fax: 81 (3) 3268 0492
Attn. Sr. Haramichi Takano
International Department

Honsho Corporation
Kokusai Akasaka Bldg (West)
1-20 Akasaka 6- Chome
Minato-Ku, Tokio 107
Tel: 81 (3) 3588 6862
Fax: 81 (3) 3588 9914
Attn. Mr. G. Yomota
General Manager Foodstuff
No. 11 Dept.

Mitsubishi Corporation
6-3 Marunouchi 2-Chome
Chiyoda-Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 3110 2548
Fax: 81 (3) 3210 8061
attn. Mr. Shuichi Ijiri
The American Team
Planning and Coordination Dept.

Nissho Iwai Corporation
4-5 Akasaka 2-Chome
Minato-Ku, Tokio
Tel: 81 839 3588 4664
Fax: 81 839 3588 4334
Attn. mr. Hiroshi Okumura
General Manager
Overseas Business Promotion

Honsho Corporation
2-3 Otemachi 1-Chome
Chiyoda- Ku, Tokio
Tel: 81 83) 3211 6511
Fax: 81 83) 3212 5090
Attn. Mr. Hiroshi Kobata
Imports Division

Oportunidades de Negocios en Japón

Empresas japonesas importadoras de alimentos
mexicanos

Hiroya Co., LTD
2-2 Koami-Cho Nihonbashi
Chuo-Ku, Tokio 103
Tel: 81 (39) 3667 7091
Fax: 81 (3) 3664 3101
attn. Mr. Motoharu Fujii
Assistant Manager

Dream Co., LTD
403-27-25 Takanawa e-Chome
Minato-Ku, Tokio
Tel. 81 (39) 3440 4830
Fax: 81(39) 3440 5740
Attn. Mr. Shuichi Hisaka
Vicepresident

Daitoku sangyo K.K.
56 Yaraicho
Shinjuku-Ku, Tokio 162
Tel: 81 (3) 5261 2077
Fax: 81 (3) 5261 0346
Attn. Mr. Luis Rodríguez
Director Comercial

Valencia
4-3-2 201 Tamako-Cho
Higashi Marayama-Shi
Tokio 189
Tel: 81 (423) 96 1581
Fax: (1) (423) 92 5135
Attn. Mr. Armando Valencia
President

Lead off Japan Co., LTD
Yamashiro Bldg. 4 F
1-15-16 Minami Aoyama
Minato- Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 3403 8410
Fax: 81 (3) 3403 (735
Attn. Mr. Toshihiko Takahashi
Dir. of Foreing Trade Division

Tac Foods Trade Corporation
25-2 Masakiyo Shimoyada-Cho
Kameoka-Shi, Kioto
Tel: 81 (7712) 3 87 49
Fax: 81 (7712) 4 4802
Attn: Mr. Miguel Sakuhara
President

Bodega International Co., LTD
Yamashiro Bldg. GF
1-15-16 Minami Aoyama
Minato-Ku, Tokio
Tel: 81 (3) 3423 3377
Attn. Mr. Masato Daiko

Azteca Shoji
The best mexican cuisines
5-13-7 Nishi Tenman
Kita-Ku, Osaka 530
Tel: 81 (6) 315 1610
Fax: 81(3) 315 1612
Attn: Mr. Masaru Kurataru

Anexo

Transporte

En ambos litorales, México cuenta con un importante número de instalaciones portuarias. La longitud de muelles a lo largo de las terminales portuarias del país asciende a 110 kilómetros. De este total, el 45 por ciento se ubica en el Océano Pacífico y el 55 por ciento restante en el Golfo de México y el Mar Caribe. Asimismo, más del 70 por ciento de la carga manejada por el conjunto de los puertos del país, se realiza por cuatro puertos: Tampico, Altamira y Veracruz, en el Golfo; y Lázaro Cárdenas y Manzanillo en el Pacífico. En 1970 la infraestructura portuaria de México se integraba por 8.2 kilómetros de muelles en el litoral del Pacífico y 13.9 en el Golfo para 1993, la cifra se ha incrementado 32.1 en el primer caso y 44.3 en el segundo.

Según datos del quinto informe, para 1980 el total de muelles en el Pacífico aumento a 18.1 kilómetros y 25.2 en el Golfo. De 1980 a 1990, el incremento fue de 14 al pasar de 18.1 kilómetros en el primer caso a 32.1. En el Golfo, el incremento fue de 18.7 Km. al pasar de 25.2 a 43.9. En el sexto informe de gobierno se establece que ya se habían puesto y constituido en operación 17 administraciones portuarias integrales.¹ En México la infraestructura para exportar es poco satisfactoria, podemos observar que del lado del Océano Pacífico solamente existe una línea naviera nacional con salida hacia el Oriente; las instalaciones portuarias para el manejo y transporte, en especial de productos perecederos son escasas. En los aeropuertos y sus cercanías no existen básculas ni bodegas de refrigeración, elementos imprescindibles para la exportación de productos perecederos.

El comercio por vía marítima es vital para México, pues esta estrechamente relacionado con la capitación de divisas. al vincular los transportes marítimo y terrestre, los puertos son primordiales en el intercambio comercial. El total de carga atendida en los puertos mexicanos se estima en 190 millones de toneladas anuales, una tercera parte es de cabotaje y dos tercios de altura (120 millones de toneladas aproximadamente. Si se excluyen las instalaciones especializadas en la Isla de Cedros, San Marcos y San Juan de la Costa, en Baja California para embarcar grandes volúmenes de mineral exportable, los principales puertos del país que en su conjunto manejan 85% del tráfico son: Altamira-Tampico, Tuxpan, Veracruz, Coatzacoalcos y Progreso, en el Golfo de México y Ensanada, Guaymas, Mazatlán, Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Acapulco y Salina Cruz, en la Costa del Pacífico.

¹Salinas de Gortari, Carlos " Sexto informe de Gobierno". *Comercio Exterior*, Vol. 44. Núm. 11, México, noviembre 1994. pags 1022-1038

En el lapso 1979-1989 el tráfico de contenedores registró un crecimiento sostenido, de 927 a 2.3 millones de toneladas. este rubro se ha atendido primordialmente en Tampico- Altamira (99% del total), Tuxpan, Veracruz Guaymas, Manzanillo, Lázaro Cárdenas y Salina Cruz.

Los puertos atienden la tercera parte de la carga que se transporta dentro del país y 80% de las exportaciones. El volumen de carga no petrolera llega a 28 millones de toneladas con un notable crecimiento del 10% anual. se movilizaron más de 300 000 contenedores al año, manteniéndose un ritmo de crecimiento anual (17%).

Se maneja que los puertos de Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Altamira y Veracruz tendrán el papel de puertos de base para la escala de buques porta contenedores en ruta internacional, mediante tráfico programado; otros funcionaran como alimentadores, eficientemente conectados con la base mediante rutas interiores, lo que proporcionara una red de interconexión, por ejemplo entre Manzanillo, Mazatlán y Guaymas o Lázaro Cárdenas y Salina Cruz. Lo anterior no elimina la posibilidad de que Salina Cruz y ensenada, en el extremo del litoral, manejen contenedores en tráfico directo.

En la actualidad se considera que el puerto es un elemento generador o promotor de un trafico, participante en gran medida en el comercio mundial, que cada vez demanda a barcos especializados y de mayor calado que generan mayor costo de estadía. ello conduce a que el trafico maritimo se polarice en los puertos que captan trafico y que ya no tienen relación con lo que se consideraría su zona de influencia natural.

Infraestructura básica de las zonas costeras

En términos muy generales, se pueden mencionar como ejes principales de las zonas costeras la carretera transpeninsular de Baja California, la gran costera del Pacífico, el arco de la carretera costera del Golfo y las numerosas ramificaciones en la península yucateca.

La red ferroviaria conecta los puertos y ciudades sobresalientes del litoral: Puerto Peñasco, Guaymas, Topolobampo, Mazatlan, "Tepic", Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Salina Cruz y "Tapachula"- Puerto Madero en el Pacífico. en el Litoral del Golfo tienen servicios ferroviarios "Matamoros", Tampico, Veracruz, Alvarado, Coatzacoalcos, Campeche, "Merida", Progreso, y "Tizimin". Las ciudades entrecuadradas no están situadas en el litoral, pero tienen una estrecha relación con el mundo.

Principales puertos comerciales e industriales de México

En el Pacífico	En el Golfo-Caribe
Ensenada	<i>Altamira</i>
San Carlos	Tampico
Cabo San Lucas	Tuxpan
La Paz-Pichilingue	Veracruz
Santa Resalía	Alvarado
Guaymas	Coatzacoalcos
Topolobampo	Frontera
Mazatlán	Cd. del Carmen
San Blas	Lerma-Campeche
Puerto Vallarta	Progreso
<i>Manzanillo</i>	Cozumel
<i>Lázaro Cárdenas</i>	Puerto Morelos
Acapulco	Chetumal
Puerto Angel	
Salina Cruz	
Puerto Madero	

En negritas aparecen los más importantes, en cursivas los que además son puertos centrales en el tráfico internacional, para contenedores en escala apreciable.

Anexo Condiciones especiales para productos hortofrutícolas

Condiciones de almacenamiento para hortalizas frescas Temperatura, humedad relativa, tiempo de almacenaje y punto de congelación				
Hortalizas	Temperatura Grados Centígrados	Humedad Relativa (%)	Tiempo de almacenaje	Punto de Congelación
Brocoli	0	95-100	10-14 días	-0.6
Esparrago blanco	0-2	95-100	2-3 semanas	-0.6
Melón				
Cantaloup (3/4 maduro)	2-5	95	15 días	-1.2
Cantaloup (Maduro)	0-2	95	5-14 días	-1.2
Casaba	10	90-95	3 semanas	-1
Crenshaw	7	90-95	2 semanas	-1
Honey dew	7	90-95	3 semanas	-0.9
Persa	7	90-95	2-3 semanas	-0.7
Pepino	10-13	95	10-14 días	-0.5

Fuente: Manual del exportador hortofrutícola

Condiciones recomendadas de atmosfera modificada o atmosfera controlada durante el transporte y/o almacenaje temporal de algunas frutas					
Producto	Rango de Temperatura (grados centígrados (1))	AC(2)		Beneficio potencial (3)	Observaciones (4)
		%O ₂	%CO ₂		
Limon	10- 15	5	0-5	B	Uso no comercial
Mango	10- 15	5	5	C	Uso no comercial
Naranja	5-10	10	5	C	Uso no comercial
(1) Rango usual y/o recomendado, se recomienda una humedad relativa del 85-90%					
(2) La mejor combinación de AC puede variar de acuerdo a duración y temperatura de almacenamiento					
(3) A=excelencia, B=buena, C=regular, D=maldo					
(4) Comentarios sobre mercado doméstico de E.U.					
Fuente: Postharvest Technology of Horticultural Crops, University of California					

Bibliografía
y
hemerografía

Bibliografía y hemerografía

Agosin R., Manuel et al. "Nuevos Dilemas en la política comercial para el desarrollo". *Comercio Exterior*. Vol 43. No. 10 Oct. 1993 Bancomext, México 899-913

A. T. Kearney. *Documento*

" A wealth of opportunity. Japan's Food Market". Jetro, Japan, march 1992. 162 pags.

Bachir, Chorau."The effects of integration on economics development and their political consequences". Ockland University. Microfilms International, E.U., 1981 pp.110

Bekerman Marta, Sirlin Pablo y Streb, Maria Luisa "El milagro económico asiático Corea, Taiwan, Malasia y Tailandia" en *Comercio exterior*, Vol. 45, Núm. 4, abril 95 pags. 310-318

Brand O., Salvador. "Antología de la perspectiva económica y social de América Latina". Edit. Raza and Jones 4a. edic. México, 1991,156 pags.

C. Hax, Arnoldo. "Estrategia empresarial", El ateneo, Argentina,1992, 280 pags

Calva, José Luis. "El modelo neoliberal mexicano". Edit. Fontemara, Friedrich Ebert, 1993, México. 200pags

Ceballos Rodríguez, Roxana "Tesis. La soberanía nacional y la conformación de bloques" UNAM, 1995

Cetré, Moisés. "Liberación comercial y neutralidad estatal" *Comercio exterior*, Vol. 44, Num. 6. México. Junio 1994. pag. 511

Cruz Gómez y Careveo López, F. "La agromaquila hortícola: nueva forma de penetración de las transnacionales". *Comercio Exterior*, Vol. 40, No. 12, México, diciembre de 1990 pag. 1193-1199

Cruz Gómez, Schwentesius Rindermann, Rita y Merino Sepulveda, A." La producción de hortalizas de México y el Tratado de Libre Comercio con E.U.A. y Canadá". *Reporte de investigación 6*, CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo, Mexico, 1993

Damm A., Arturo. "De los pactos al acuerdo". *Decisión, Revista mensual*. Edit. Concanaco Servytur, Año XVI, No. 194, feb. 1995

Bibliografía y hemerografía

El Financiero, México, 28 de mayo 1993, pag. 11

"El liberalismo en México". *Documento*

"El Pacto de Solidaridad Económica". *El mercado de valores*, Suplemento 21, 21 de diciembre de 1987, pag. 2

"El Pacto de Solidaridad económica". *Periódico Uno más Uno*, 17 de diciembre de 1987

Emmerij, Louis. "Globalización, regionalización y comercio mundial", *Documento del Centro de Desarrollo de la OCDE*

Estrada, José Luis, "Alternativas de desarrollo: modelos de industrialización y comercio exterior en los Nic's asiáticos". *Seminario Nacional sobre alternativas para la economía mexicana*

Falck, Melba. "El sector agrícola de Japón: El proteccionismo y sus efectos". *Comercio exterior*, Vol. 44 Núm. México, abril 1994, pag. 333

Fuente. *Unifruco*

Fuji, Gerardo y Leví, Noemí, "Composición de las exportaciones de Brasil, Corea, España y México". *Revista Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 9, Sept. 1993. pag. 844-851

Furuya, Hideo. "Memoria del servicio exterior mexicano en Japón". SRE. Archivo Histórico diplomático mexicano, México, 1985. 110 pags

"Geam- Del Monte", *Expansión*. febrero de 1993

Gessell, Georgina Compiladora. "Lo negociado del TLC". Edit. Mac Graw- Hill, México, 1993 334 pags.

Guillén R., Artur. "Bloques Regionales y globalización de la economía". *Revista Comercio Exterior* Vol. 44 Núm. 5 Mayo 1994 Pags. 379 a 386

Gurria, José Angel. "México y el cambio estructural de su comercio exterior". *Documento*

Hernández Hernández, Roberto, "Productores y política agropecuaria: Una perspectiva internacional".

"Hortalizas Carta fuerte". *Agrobusiness. Periódico*. Año 1. Febrero de 1993 pag.3

Bibliografía y hemerografía

"Japan Statistical Yearbook (Balanza Alimentaria)". Statistics Bureau Management and Coordination Agency, Japón, 1990

Jiménez Ramos, Rafael, "Promoción de las exportaciones manufactureras de México. 1970-86" *Comercio Exterior*, agosto de 1987, pag. 672.

José Miguel et al. Globalización y convergencia. "América latina frente a un mundo de cambio". *Revista de la CEPAL*. Naciones Unidas. CEPAL y el Caribe, Agosto, 1992, Chile, 206 pags.

Kenneth Shwedel, S. "The future of agro-subsidies". *Business México*, Vol. IV, México. 1994 pag. 16

Kuschik, Murilo. "Situación de la agricultura mundial" *Agrobusiness Periódico*, Año 2, Num. 023, Sept. 1994, pag. 10

"Medidas Comerciales y Aduaneras Internacionales No. 21" *Comercio Exterior*, Bancomext, 1993. 29 pags.

"Le Monde, Dossier et Documents", Núm. 199. París, mayo de 1992.

León, José Luis. "Determinantes de la inversión extranjera. el modelo de las ventajas competitivas". *El Financiero*, Jueves 25, noviembre 1993 pag. 36A

Loyola Alarcón, J. Antonio. "Estrategias empresariales frente a la globalización económica". *Revista Comercio Exterior* Vol. 44 Num. 5 México, mayo 1994

"Mercados Asia". *Boletín de negocios Internacionales*, Bancomext No. 26, Año 3, 1994

Nakahara, Matzuoka Kozo "Regulación, requisitos y situación de la importación de agropecuarios en el mercado japonés". Septiembre, México, 1990

Nakahara matzuoka, Kozo. "El mercado oriental, una experiencia" *Programa de especialización para la formación de consultores de comercio exterior* Agosto de 1991

Negocios Internacionales Bancomext No. 36, Bancomext Año 4, Marzo 95, 32 pags.

"Nota sobre la evolución de las exportaciones mexicanas a Japón durante el primer semestre de 1994". Consejería Comercial de México en Japón, Bancomext.. 1994

"Nueva Enciclopedia Temática", Edit. Cumbre, 32 ava. edic. 1988, pag. 369

Bibliografía y hemerografía

Ohmae, Kenichi. "La mente del estratega". Edit. McGraw-Hill, Mexico, 1983 pag.13

Platero, Gonzalo. "Ley de tratados, aspectos jurídicos de comercio exterior". ITAM, 16 de agosto de 1994

Porter, Michel, "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", the Free Press,1985

Porter, Michel E. "La ventaja competitiva de las naciones", 1991, Argentina. Javier Vergara. Editor, S.A. pag.28

Periódico El Financiero, 9 de diciembre de 1993, pag. 39A.

Pteffermannn, Guy P. "El acceso a los mercados de Europa y Japón: las perspectivas para los noventa", *Comercio Internacional Banamex* Vol. 3 No. 3 Septiembre de 1991 México pags 15 y 16

Rozo, A. Carlos. "Apertura y promoción de exportaciones. El caso de México". Instituto Iberoamericano de Investigaciones Económicas, Universidad de Gotinga, Alemania. Nov. 1990, 28 pags.

Russell, Joel. "How Countries Compete", *Business México*, Vol. IV , México. 1994 pag. 35

Salinas de Gortari, Carlos. " Sexto informe de Gobierno", *Comercio Exterior*, Vol. 44. Núm. 11, México, noviembre 1994. pags 1022-1038

Salinas Chávez Antonio. "El PITEC y la exportación manufacturera en Comercio Exterior". enero 1990

"SARH, *Anuario estadístico*". México, 1991

Schwentesus, Rita y Gómez Cruz, Manuel, "México en el mercado hortícola algunos datos". *Comercio exterior*, vol. 44., No.4 , México. abril, 1994 pags. 341-348.

Sepúlveda, César. "Algunas consideraciones en torno al vocablo soberanía en la teoría política y en el derecho internacional". *Documento*

"Sumario estadístico", *Comercio Exterior*, Vol 43, Num. 4 , Mexico, abril de 1993, pag. 404

Tellez, Luis "La reforma al artículo 27 constitucional y la modernización del campo mexicano". *Documento*

Bibliografía y hemerografía

Tellez Kuenzler, Luis "Impacto económico de las reformas en el campo"
Documento

"The function of a Japanese trading company" *Discurso* de Toshio Takeuchi
Presidente de Toyo Menka Kaisha, LTD, 1982.

"The Japanese market". Jetro, Japón. 1990 195 pags

Treviño I, Mónica, "The "Us vs Them" Dichotomy: The international relations of
negative nationalism". M.A. Thesis in international relations, august 1992, 25
pags.

Tsuchiya, H. Presidente de Toshin Trading Co., Ltd. "Situación actual del mercado
japonés de alimentos congelados". *Perfil de mercado* Febrero de 1994

Turpin, Dominique. "Perseverancia y competitividad en el comercio internacional
de la empresa japonesa". *Comercio Internacional Banamex* Vol. 3 No. 3
Septiembre de 1991 México pags. 54 y 55

Valadez López, A. "Producción de Hortalizas", Noriega Editores-Limusa, México,
1986 pag. 19

Vázquez Tercero, Héctor. "Las exportaciones y el cambio estructural de la
economía mexicana". *Comercio Internacional Banamex* Vol. 3 No. 3 Septiembre
de 1991 México pag. 63.

Vega Estens, María Teresa "El cambio tecnológico y el comercio exterior",
Economía informa Revista. Facultad de economía, UNAM, Núm, 219. Julio, 1993,
pags 14-17

Villami, Ney y Riquelme, Eugenio. "El factoraje internacional y el comercio
mundial". *Comercio Internacional Banamex* Vol. 3 No. 3 Septiembre de 1991
México pag. 90