



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Las barreras no arancelarias del comercio exterior como factor limitante en las exportaciones del mango Ataúlfo del Estado de Guerrero hacia el mercado europeo consumidor (caso específico Alemania)

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

Lizbeth Olascoaga Reyes

Tutor:

Dra. Rosalina Báez Martínez

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, noviembre de 2017



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.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVO GENERAL	9
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	10
1.5 HIPÓTESIS GENERAL	10
1.6 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	10
1.7 MATRIZ DE CONGRUENCIA	12
METODOLOGÍA	13
MARCO TEÓRICO	15
PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MITZBERG	15
VENTAJA COMPETITIVA DE LOS NACIONES (DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER)	18
PLANEACION PROSPECTIVA DE MIKLOS Y TELLO	19
COMERCIO INTERNACIONAL	20
DIVERSIFICACIÓN DE EXPORTACIONES	20
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	21
BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS	22
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DEL COMERCIO MEXICANO EN EL CONTEXTO ACTUAL GLOBALIZADO	23
2.1 MÉXICO Y SU RELACION COMERCIAL MUNDIAL	23
2.1.1 DE LA GLOBALIZACIÓN A LA REGIONALIZACIÓN	23
2.1.2 LA DEPENDENCIA MÉXICO-EUA Y SUS ASOCIACIONES COMERCIALES	24
2.1.3 MÉXICO Y LA UNIÓN EUROPEA; OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO COMERCIAL	27
2.1.4 LATINOAMÉRICA DIVIDIDA	32
2.1.5 TLCUEM Y LA SITUACION ACTUAL DE RELACIÓN BILATERAL COMERCIAL	33
2.2 RELACIÓN COMERCIAL DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS ENTRE MÉXICO Y UNIÓN EUROPEA/ALEMANIA	37

2.2.1 ORIGENES Y DESARROLLO DE LA RELACIÓN BILATERAL MÉXICO-ALEMANIA	37
2.2.2 SITUACIÓN ACTUAL	39
CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ACTUAL DE EXPORTACIÓN DE MANGO ATAULFO MÉXICANO	40
3.1 EL MERCADO GLOBAL FRUTÍCOLA	42
3.1.1 SITUACIÓN DEL MANGO EN LA RELACION COMERCIAL INTERNACIONAL	43
3.1.2 DEPENDENCIA COMERCIAL.....	44
3.1.3 INTENTOS DE INTEGRACIÓN COMERCIAL	49
3.2 DEMANDA DE FRUTOS EXÓTICOS EN LA UNIÓN EUROPEA	53
3.2.1 EL CONSUMO DE LA UNIÓN EUROPEA.....	53
3.2.2 PRODUCCIÓN MUNDIAL E INDUSTRIA FRUTÍCOLA EN MÉXICO ...	54
3.2.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DEL MANGO EN LA UNIÓN EUROPEA.....	56
3.3 LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE MANGO ATAULFO MÉXICANO	56
3.3.1 EL MANGO.....	60
3.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	61
3.3.4 TEMPORALIDAD Y CAPACIDAD DE VOLUMEN DE EXPORTACIÓN	63
3.4 EL MERCADO FRUTÍCOLA EN ALEMANIA (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO).....	65
3.4.1 PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES PARA PAISES EN DESARROLLO.....	68
3.5 MERCADO DE EXPORTACIÓN DE MANGO ATAULFO MEXICANO A ALEMANIA.....	69
3.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DEL MANGO ATAULFO PARA CON LA UE (CASO ESPECÍFICO ALEMANIA)	73
3.5.2 DENOMINACIONES DE ORIGEN Y OTROS ASPECTOS DETERMINANTES DE COMERCIO.....	75
CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES LOGÍSTICAS Y COMERCIALES PARA EXPORTACIÓN A UE (CASO ESPECÍFICO ALEMANIA)	77
4.1 HÁBITOS DE CONSUMO	77
4.2 CARACTERÍSTICAS DE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO MEXICANO	78

4.3 BARRERAS NO ARANCELARIAS	79
4.3.1 ASPECTOS SANITARIOS.....	80
4.3.2 CALIDAD.....	80
4.4 LOGÍSTICA PARA EXPORTACIÓN DE MANGO ATAULFO	83
4.4.1 CONDICIONES NECESARIAS PARA UN CONTROL LOGÍSTICO DEL PRODUCTO	84
4.4.2 NORMAS TÉCNICAS PARA TRANSPORTE DE PERECEDEROS	85
4.4.3 ENVASE, EMPAQUE Y EMBALAJE.....	88
4.4.4 TRANSPORTE DE MANGO ATAULFO COMO PRODUCTO PERECEDERO	94
4.5 MANEJO DE HUERTOS PARA EXPORTACIÓN	97
4.6 ASPECTOS DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN NECESARIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO ATAULFO	98
4.7 PANORAMA DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN DE MANGO ATAULFO MEXICANO	99
CAPÍTULO 5. RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	101
5.1 FUENTES DE DATOS ESTADÍSTICOS	102
5.1.1 INFORMACIÓN COMERCIAL GENERAL Y DE RELACIÓN BILATERAL	102
5.1.2 CONSULTA DE DATOS ESTADÍSTICOS COMERCIALES	105
5.2 ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS DEL MERCADO	108
5.2.1 VARIABLE CONSUMO.....	109
5.2.2 VARIABLE CONOCIMIENTO DE PRODUCTO	111
5.2.3 VARIABLE COMPORTAMIENTO DE COMPRA	112
5.2.4 VARIABLE INTERÉS AMBIENTAL.....	114
5.3 ANÁLISIS DE CADENA DE SUMINISTRO	116
5.3.1 CULTIVO	118
5.3.2 VENTA	119
5.3.3 EMPACADO	120
5.3.4 TRANSPORTE	121
5.3.5 SITUACIONES IDENTIFICADAS	122
5.4 RESULTADOS	123
5.5 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS PARA SU COMPROBACIÓN ¡Error! Marcador no definido.	

CONCLUSIÓN	130
ESTRATEGIA DE ENTRADA Y RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES	131
ANEXOS	132
FUENTES CONSULTADAS	140
BIBLIOGRAFÍA	140
HEMEROGRAFÍA	141
CIBERGRAFÍA	141
SIGLARIO	142

INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad que tiene México de diversificar los destinos de sus exportaciones hortofrutícolas, se analiza la experiencia de las exportaciones mexicanas de mango Ataúlfo a Alemania. El estudio se inserta en el contexto del mercado internacional de mango y la posición de México como uno de los principales exportadores. Por otra parte, se analiza el mercado alemán para la aceptación de esta fruta y la trayectoria histórica de nuestro país, así como su situación actual y los retos que enfrenta para seguir firmemente posicionado en dicho mercado e incrementar sus exportaciones. A continuación, se hace una valoración de los efectos del Acuerdo comercial México-Alemania en las ventas mexicanas de dicho fruto a Alemania, analizando el impacto obtenido de dicho acuerdo sobre las exportaciones del mismo.

Para ello, el siguiente resumen enmarca una explicación de lo que conlleva el desarrollo de esta tesis en distintos capítulos que permitan la observación del establecimiento de relaciones con el mercado europeo, así como su situación actual y sus posibles mejoras con el objetivo de aprovechar oportunidades de exportación en un mercado nuevo y en crecimiento.

En el capítulo 1, se establecerá la metodología a emplear durante la investigación, la cual consta de planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, preguntas de investigación e hipótesis a desarrollar. De igual manera se dará una explicación breve a cerca de las teorías administrativas y comerciales a desarrollar durante la tesis.

Por su parte, el capítulo 2 se recopilarán evidencias documentales de distintas fuentes de información relacionadas con el progreso de la actividad comercial mexicana en el mundo, así como en escenarios específicos europeos y el mercado alemán.

Del mismo modo, durante el capítulo 3 se abordará el panorama actual que presenta el comercio exterior del mercado del mango Ataúlfo mexicano, haciendo un enfoque en la relación comercial bilateral México-Alemana.

Por consiguiente, a modo de análisis, en el capítulo 4 se llevará a cabo una identificación de posibles áreas de oportunidad logísticas y comerciales en el cumplimiento de requerimientos no arancelarios para la aceptación y realización de un intercambio comercial de mango Ataúlfo entre México y Alemania.

Por último, el capítulo 5 mostrará el desarrollo de la aplicación del instrumento de obtención de información y evaluación, además de su análisis para la determinación de una conclusión propositiva.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tanto por razones geográficas, como por una larga historia de relaciones comerciales, la actual globalización neoliberal ha colocado a México dentro del área dominada por Estados Unidos. Junto a este país coexisten otros dos grandes centros compitiendo por la hegemonía global. Uno de ellos es la Unión Europea (UE), con Alemania y Francia a la cabeza, y el otro es el este asiático, donde China y Japón están asumiendo los papeles protagónicos.

En este contexto, dominado por una globalización de las relaciones económicas de carácter excluyente y jerárquico, donde la competencia se acentúa en tanto que no es posible que todos ganen, la situación de México, como uno de los más importantes exportadores mundiales de frutas y verduras, viene a estar determinada por su fuerte dependencia del mercado de Estados Unidos, situación expresada en la inserción de nuestro país como parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Por otra parte, sin embargo, la existencia de otros dos grandes centros hegemónicos en la economía global, abre la posibilidad a países como el nuestro de diversificar sus mercados externos y con ello atenuar su dependencia de un solo mercado, sin que ello signifique la desaparición de las relaciones comerciales tradicionalmente de mayor peso.

Lo arriba señalado muestra la pertinencia de la diversificación de los mercados externos como estrategia adecuada para enfrentar las exigencias de una economía altamente globalizada.

En particular, se observa que a pesar de ser México uno de los principales países exportadores de frutas y verduras, su posición competitiva a nivel internacional se ve amenazada por varias razones. Una de ellas es su extrema dependencia de un solo mercado, el de Estados Unidos; otra es su reducido abanico de

productos exportados, los cuales en general tienen muy poco valor agregado; la tercera es su concentración en ciertas estaciones del año.

En México una de las regiones con mayor presencia en las exportaciones hortofrutícolas es Sinaloa, cuyas ventas se orientan mayoritariamente al mercado estadounidense. Sin embargo, existen algunas experiencias exitosas de diversificación de las exportaciones sinaloenses. Una de ellas son las de mangos a Japón, donde México ha llegado a posicionarse como su primer proveedor externo.

Sin embargo, existen otros mercados interesados en la adquisición de productos frutícolas como lo es el mango. Una de ellas es el mercado alemán quien ha mostrado el incremento de importaciones de este fruto mexicano. A su vez, siendo Guerrero el mayor productor de mango Ataúlfo en el país presenta dificultades para realizar exportaciones de dicho producto aun cuando cuenta con la posibilidad de realizar dicho intercambio comercial por la demanda señalada del fruto.

1.2 OBJETIVO GENERAL

1. Analizar las barreras no arancelarias que representan un factor limitante de la competitividad del mango Ataúlfo mexicano en la búsqueda de nuevos mercados de exportación respecto a la situación del Estado de Guerrero ante el mercado europeo - alemán.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2. Determinar la situación que presentan los factores productivos en el Estado de Guerrero y su repercusión en la exportación del mango Ataúlfo mexicano al mercado europeo.
3. Considerar las posibles mejoras logísticas determinantes con el fin de incrementar las posibilidades de exportación del mango Ataúlfo del Estado

de Guerrero mediante implementación de rutas e infraestructura hacia nuevos mercados.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las barreras no arancelarias que representan una limitante de la competitividad del mango Ataúlfo del Estado de Guerrero en la búsqueda de nuevos mercados de exportación europeos?
2. ¿En qué situación se encuentran los factores productivos en el Estado de Guerrero y cuál ha sido su repercusión en la exportación del mango Ataúlfo mexicano al mercado europeo?
3. ¿Cuáles podrían ser las posibles mejoras logísticas determinantes con el fin de incrementar las posibilidades de exportación del mango Ataúlfo del Estado de Guerrero mediante implementación de rutas e infraestructura hacia nuevos mercados?

1.5 HIPÓTESIS GENERAL

1. Existe la posibilidad de impulsar la exportación del mango Ataúlfo de Guerrero en el mercado europeo - alemán, buscando aumentar la competitividad comercial de dicho producto si y solo si se lleva a cabo el control de las barreras no arancelarias implicadas.

1.6 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

2. El Estado de Guerrero presenta complicaciones para cumplir con los factores productivos por lo que su oportunidad de exportación de mango Ataúlfo al mercado europeo ha sido escaso.

3. El mango Ataúlfo del Estado de Guerrero podría tener mayor oportunidad de incremento de su exportación en nuevos mercados europeos si se tuviera un mayor enfoque en las mejoras logísticas determinantes de dicho mercado.

1.7 MATRIZ DE CONGRUENCIA

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS GENERAL
Analizar las barreras no arancelarias que representan un factor limitante de la competitividad del mango Ataúlfo mexicano en la búsqueda de nuevos mercados de exportación respecto a la situación del Estado de Guerrero ante el mercado europeo - alemán.	¿Cuáles son las barreras no arancelarias que representan una limitante de la competitividad del mango Ataúlfo del Estado de Guerrero en la búsqueda de nuevos mercados de exportación europeos?	Existe la posibilidad de impulsar la exportación del mango Ataúlfo de Guerrero en el mercado europeo - alemán, buscando aumentar la competitividad comercial de dicho producto si y solo si se lleva a cabo el control de las barreras no arancelarias implicadas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
Determinar la situación que presentan los factores productivos en el Estado de Guerrero y su repercusión en la exportación del mango Ataúlfo mexicano al mercado europeo.	¿En qué situación se encuentran los factores productivos en el Estado de Guerrero y cuál ha sido su repercusión en la exportación del mango Ataúlfo mexicano al mercado europeo?	El Estado de Guerrero presenta complicaciones para cumplir con los factores productivos por lo que su oportunidad de exportación de mango Ataúlfo al mercado europeo ha sido escaso.
Considerar las posibles mejoras logísticas determinantes con el fin de incrementar las posibilidades de exportación del mango Ataúlfo del Estado de Guerrero mediante implementación de rutas e infraestructura hacia nuevos mercados.	¿Cuáles podrían ser las posibles mejoras logísticas determinantes con el fin de incrementar las posibilidades de exportación del mango Ataúlfo del Estado de Guerrero mediante implementación de rutas e infraestructura hacia nuevos mercados?	El mango Ataúlfo del Estado de Guerrero podría tener mayor oportunidad de incremento de su exportación en nuevos mercados europeos si se tuviera un mayor enfoque en las mejoras logísticas determinantes de dicho mercado.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación a utilizar será la considerada para una investigación cualitativa descriptiva.

Esquema 1. Descripción del enfoque cualitativo



Fuente: Metodología de la Investigación por Hernández Sampieri, Roberto, 2014.

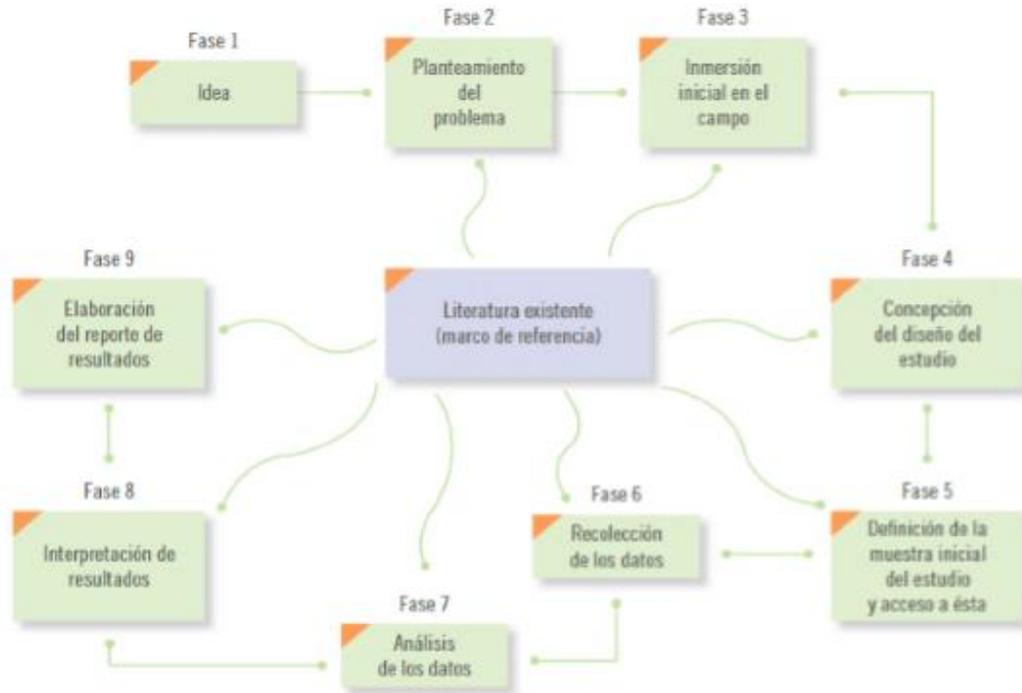
En su libro “Metodología de la Investigación”¹, Sampieri menciona que el enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación, sin embargo, en ellos se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. De esta manera, utiliza estas dos etapas para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

La acción indagatoria durante su proceso se presenta de manera dinámica en ambos sentidos entre hechos y su interpretación siendo un proceso circular en el que la secuencia se basa en el estudio realizado y no en una dirección establecida.

¹ Con base en Hernández Sampieri, Roberto (2014), *Metodología de la Investigación (6ª. Edición)*, México: Editorial Mc Graw-Hill.

Para su mayor comprensión, a continuación se presenta un esquema de representación del proceso cualitativo a seguir:

Esquema 2. Etapas para la realización de investigación bajo el enfoque cualitativo



Fuente: Metodología de la Investigación por Hernández Sampieri, Roberto, 2014.

Con lo anterior se tiene que, la literatura inicial puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde la primera fase hasta su conclusión en los resultados. De igual manera, la investigación cualitativa en ocasiones requiere de regresar a etapas previas.

Por su parte, la inmersión en el campo conlleva una sensibilización con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación. Por ellos, en este caso la muestra, recolección y análisis se llevan a cabo de manera simultánea.

MARCO TEÓRICO

PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MITZBERG

La planeación es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativamente. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.

La planeación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.

Formato para un plan básico

I. Establecimiento de la Misión

- a. Definición de la Misión
- b. Objetivos a largo plazo.

II. Revisión del ambiente externo

- A. Ambiente industrial (modelo de las cinco fuerzas de Porter)
- B. Macroambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos)
- C. Evaluación de oportunidades y amenazas.

Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel

tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien.

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo. En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se

anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios. Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

-El pensamiento estratégico individual involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.

-El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.

-La aplicación del juicio experimentado que permita la definición de la dirección futura.

-El conocimiento generalizado en toda la organización de esa dirección.

-El conocimiento individual del aporte propio hacia esa dirección.

-Sentirse partícipe de los logros de la organización.

No es simplemente la creación de grandes estrategias. Implica también unas grandes ejecuciones. Tampoco se trata de acción sin dirección. Debemos ligar la iniciativa con la “acabativa”. Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total

de la alta gerencia. Sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico no hacemos nada.

-El pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización.

Minstzberg plantea tres falacias en el concepto de planeamiento estratégico:

La primera tiene que ver con la predeterminación. Se plantea como una herramienta predictiva respecto al futuro. La empresa debe saber predecir la evolución del entorno, controlarlo o asumir su estabilidad.

La segunda tiene que ver con la separación entre la estrategia y la operación. Supone un planeamiento estratégico a largo plazo frente a un planeamiento operacional dirigido día a día.

La tercera tiene que ver con la formulación del proceso. Supone que la creatividad y la ruptura pueden institucionalizarse y programarse, siendo una de las falacias claves del planeamiento estratégico.

VENTAJA COMPETITIVA DE LOS NACIONES (DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER)

La conceptualización de ventaja competitiva nos indica que esta constituye una destreza o habilidad especial que logra consolidar una empresa y que permite desarrollar uno o más factores diferenciales en sus operaciones, sus productos y/o sus servicios, lo que la coloca en posición de preferencia a los ojos del mercado, ya que sus integrantes perciben la propia organización y/o sus productos o servicios como algo único y determinante en el proceso de decisión de compra. El mercado general dentro del que debe desarrollarse el proceso de búsqueda de ventajas competitivas está formado: análisis de los puntos fuertes y potencialidades de la empresa, la evaluación de la capacidad de la empresa para

crear, la evaluación del entorno y la competencia y la capacidad de la empresa para superar a sus competidores. Una primera forma de generar ventaja.²

PLANEACION PROSPECTIVA DE MIKLOS Y TELLO

La planeación prospectiva requiere de un buen diagnóstico no sólo del pasado o del presente, también del futuro. Este se concibe como una herramienta imprescindible para otorgar viabilidad a las decisiones. Para lograrlo se requiere realizar un poderoso proceso de análisis-síntesis que permita calificar el estado y evolución del sistema que se estudia. Este análisis contempla dos dimensiones: la situación interna y la situación externa de un sistema, las cuales se corresponden e interactúan. Analizar estos dos planos y sintetizarlos es el objeto del diagnóstico estratégico. Si se logra un buen diagnóstico, es preciso decidir, lo cual implica un proceso robusto que muestre coherencia, pertinencia y llene de significación a las decisiones (sense making), y que sin olvidar el pasado-presente (la retrospectiva y la coyuntura), introduzca la novedad deseada y posible que plantea el futuro (shuttle thinking), evitando las “zonas peligrosas de la decisión”. Para la planeación prospectiva, las decisiones son vistas como procesos racionales donde el futuro es un referente que permite o contribuye a identificar todos los posibles resultados de las acciones, tanto positivos como negativos. Estos procesos tienen como función elegir sobre una cosa u objeto o sobre un estado de cosas/objetos. Siguiendo a Mintzberg, la decisión es un proceso emergente que surge cuando en el entorno (económico, social, cultural o ecológico) ocurren cambios que demandan a un sistema decidir o elegir entre una gama de opciones más o menos amplias o más o menos restringidas. Adquiere el carácter de decisión estratégica cuando esa elección se convierte en plausible, relevante y significativa para el funcionamiento y permanencia de un sistema. La decisión es un proceso individual o grupal (de decisores) que tiene por objeto elegir qué hacer ante situaciones que ocurren o emergen (inciertas), asumiendo —en ocasiones—, riesgos. Es decir, la

² Con base en Porter, M.E (1991), *The Competitive Advantage Of Nations*. Estados Unidos: Edres, Plaza y Janes.

decisión es una actividad que elige la (las) estrategia(s) a partir de buscar información, confrontarla con visiones diferentes. Toda decisión estratégica asume riesgos (perder o ganar, permanecer o desaparecer) y exige una interpretación de la realidad lógica, comprensible significativa (sense making). Es decir, es un diseño creativo producto de una discusión común donde se recibe información heterogénea (estudios estadísticos, datos objetivos duros y suaves, creencias, visiones de los especialistas o de los involucrados) que debe ser cribada por los que deciden.

COMERCIO INTERNACIONAL

Con respecto a Los determinantes del crecimiento económico: comercio internacional, convergencia y las instituciones de Díaz-Bautista, Alejandro, este estudio se centra en uno de los problemas fundamentales de nuestra época: el desenvolvimiento económico de la convergencia y el crecimiento en las regiones considerando a las instituciones y al comercio internacional. Asimismo realiza una revisión de las teorías del crecimiento económico de largo plazo, así como la convergencia económica tomando en cuenta los factores institucionales y la apertura comercial.

Además, dentro de Negocios internacionales: competencia en el mercado global, Charles Gill analiza los pros y los contras de las teorías económicas, las políticas gubernamentales, las estrategias de negocio y la estructura organizacional. Negocios internacionales se centra en las implicaciones administrativas de la práctica de los negocios internacionales. Brinda un enfoque significativo en puntos como globalización, teoría del comercio internacional, política económica, integración económica regional, exportación, importación e intercambio y logística.

DIVERSIFICACIÓN DE EXPORTACIONES

La aceleración del crecimiento del comercio mundial en la segunda mitad del siglo XX ha dado lugar a pautas comerciales muy diferentes de las que se derivarían de

las teorías clásicas del comercio, basadas en la competencia perfecta, la ventaja comparativa y los rendimientos constantes a escala (Krugman, 1980). Atendiendo al concepto de división del trabajo y especialización para el crecimiento económico y el desarrollo formulado por Adam Smith y al modelo de comercio internacional de Heckscher-Ohlin Samuelson (HOS), los países deben especializarse en la producción de los bienes para los que cuentan con una ventaja comparativa. Los estudios recientes han constatado, por el contrario, que los países parecen diversificar su producción y sus exportaciones a medida que crecen.

En la mayoría de los estudios realizados se hace referencia al "fenómeno de la concentración", que consiste básicamente en la concentración de las exportaciones en determinados productos básicos y mercados y al que se considera causa principal de la inestabilidad de los ingresos por exportaciones. Se sostiene que los países en los que se da esa concentración en determinados productos básicos se ven negativamente afectados por la volatilidad de los precios de mercado, que redundan en marcadas fluctuaciones de los ingresos en divisas. En este sentido, se ha sugerido frecuentemente que una ampliación de la base de exportación a través de una cartera comercial nacional más diversificada puede ayudar a mantener la estabilidad de los ingresos por exportaciones, fomentando así el crecimiento económico a largo plazo.³

LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

En cuanto a lo detallado en Logística comercial internacional por parte de Andrés Castellanos, la logística es la gestión del flujo, y de las interrupciones en este, de insumos (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y/o personas asociados a una empresa. De este modo, la logística comercial internacional se refiere al estudio que determina y gestiona los flujos de materiales, la producción y la distribución con los flujos de información, con el fin de

³ Con base en Sannasee, R. V. (2012). Diversificación de las exportaciones y crecimiento económico: el caso de Mauricio. México.

adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas de calidad.

De esta manera surge la importancia de la Distribución Física de Mercancías (DFI) representando la necesidad de movilización y manejo óptimo de cargas. Debido a una serie de graves contratiempos ocasionados por un mal dominio de transporte y de sus operaciones conexas, el mundo sintió la urgencia de analizar los medios conducentes a una mejor y mayor seguridad en la movilidad de las mercancías, lo cual propició el nacimiento del estudio y desarrollo de la Distribución Físicas de Mercancías y su Gestión Logística Internacional.

BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

Una de las principales variables que deben considerarse para lograr éxito en el proceso de una exportación, son las barreras arancelarias y no arancelarias establecidas por los distintos mercados de destino.

El análisis previo de este tipo de barreras es indispensable para evitar que el exportador se vea perjudicado por incurrir en costos adicionales por desconocimiento de la normativa vigente de su mercado de interés.

El desconocimiento de estas exigencias, genera en algunos casos incumplimiento de contratos de compraventa internacional, obstaculizando la tramitación tanto por parte del exportador como del importador, lo cual ocasiona una imagen negativa en la seriedad de los negocios realizados por los exportadores, proyectándose incluso, a nivel país.

Las barreras al comercio exterior de mercancías puede dividirse en dos grandes grupos: las arancelarias y las no arancelarias.

Las barreras arancelarias son los impuestos (aranceles) que deben pagar los importadores y exportadores en las aduanas de entrada y salida de las mercancías. Conocer éste tipo de regulaciones que inciden en el producto que se desea comercializar en algún mercado puede ser relativamente fácil, toda

vez que se encuentran en un arancel o tarifa arancelaria. En éste sentido, el arancel o tarifa arancelaria puede considerarse como el instrumento que proporciona transparencia y certidumbre al exportador y al importador.

Se consideran barreras no arancelarias todas aquellas medidas (diferentes del arancel) que impiden el libre flujo de mercancías entre los países. También se incluyen las medidas que estimulan artificialmente la producción y el comercio.

Las barreras no arancelarias, por su naturaleza, más difíciles de conocer, interpretar y cumplir. Por lo mismo, no son tan transparentes, ofrecen poca certidumbre y muchas veces no resulta fácil interpretarlas, lo que puede dificultar su cumplimiento.

El número de barreras no-arancelarias existentes es muy amplio. No obstante, algunas son más conocidas y se emplean con frecuencia en el comercio internacional de mercancías.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DEL COMERCIO MEXICANO EN EL CONTEXTO ACTUAL GLOBALIZADO

2.1 MÉXICO Y SU RELACION COMERCIAL MUNDIAL

2.1.1 DE LA GLOBALIZACIÓN A LA REGIONALIZACIÓN

Como menciona Víctor López Villafañe en su libro Globalización y regionalización desigual⁴, las tendencias actuales de organización o agrupación mundial son la globalización y la regionalización económica, las cuales “configuran el nuevo mapa mundial al final del siglo [XXI]. La primera se refiere a la interconexión más estrecha de las principales economías del mundo entre sí, y a las principales regiones geográficas que gravitan alrededor de estos centros hegemónicos. La regionalización está desarrollándose desigualmente en el mundo con zonas de alto

⁴ Con base en Villafañe, V. L. (1997). Globalización y regionalización desigual. México: Siglo XXI Editores.

crecimiento en un extremo, representadas por las economías de Asia-Pacífico y áreas como África o Medio Oriente, en el otro extremo, que han quedado prácticamente desenganchadas de estos procesos.

Sin embargo, refiriéndonos a un enfoque mayormente específico, podemos observar la regionalización del continente americano específicamente que se encuentra dividido en forma geopolítica ya sea marcada por los hemisferios Norte y Sur o los del Este y Oeste.

Con una mayor evidencia se tiene la integración de la asociación entre los países comprendidos en la zona de América del Norte, que desde el establecimiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) hizo aún más notorio el quebrantamiento de la unión de países latinoamericanos. Con ello, la formación de bloques de poder comprendidos por la región norteamericana (Estados Unidos, Canadá y México) y la sudamericana dejando en segundo plano los encontrados en el centro del continente así como algunos en el Caribe.

Sin embargo, a pesar del buen crecimiento comercial y económico considerado a partir de la unión de la región del norte del continente, se vuelve necesario analizar la equidad en la influencia de los países participantes tanto como la dependencia generada hacia las grandes economías mundiales –en su caso, México-EUA-.

Por ello Villafañe comenta que “México deberá encontrar, a partir del reconocimiento del cambio mundial y sus efectos diferenciados en las regiones del mundo, la estrategia que lo pueda llevar, al cruzar la frontera del año 2000, hacia nuevos caminos de desarrollo en los tiempos de la globalización y la regionalización económica.”

2.1.2 LA DEPENDENCIA MÉXICO-EUA Y SUS ASOCIACIONES COMERCIALES

Mucho se ha dicho de la benéfica pero cuestionablemente igualitaria relación bilateral entre México y Estados Unidos. Inclusive existe una frase muy conocida realizada por el expresidente mexicano Porfirio Díaz que dice “Pobre México, tan lejos de Dios y tan cerca de los Estados Unidos”.

Aunado a ello, cabe destacar los importantes acuerdos comerciales en los que se encuentran involucrados estos dos países norteamericanos hacia la integración regional. Entre ellos, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC por sus siglas en inglés) en el que se encuentran relacionados desde 1989 con otras 19 economías del mundo colindantes por el Océano Pacífico el cual le da nombre a la agrupación.

De igual forma el ya conocido TLCAN-NAFTA establecido el 1 de enero de 1994, mediante el cual comparten acuerdos con Canadá, y el recientemente firmado Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica-TPP (2016) compuesto por 11 países junto con México y EU. Es importante resaltar que, en los mencionados, el único acuerdo que excluye a la economía china es el TPP, encontrándose así a EU como la posible potencia de control.

Sin embargo, la asociación con un nivel de análisis más enfocado en la relación de dependencia México-EUA puede darse a partir del TLCAN, puesto que es la agrupación más pequeña y directa establecida por estas economías.

Es así como se toma este contexto para el artículo “La dependencia de México a la economía de Estados Unidos ha vulnerado al país, en 20 años del TLCAN”⁵ publicado en la revista Sin Embargo, haciendo referencia a la creación de la mayor área de libre comercio del mundo de ese momento que introducía aspectos novedosos como la protección de inversiones y mecanismos de resolución de controversias. Sin embargo, dos décadas más tarde, el éxito en materia comercial es evidente, aunque hubo ganadores y perdedores y los socios ahora tienen el interés puesto en otras partes de mundo.

Aunque lo preocupante no es lo que suceda en el exterior sino los mismos ganadores y perdedores en cuanto a miembros se trata. Algunos datos detallan que “Estados Unidos vende a México más que a Brasil, Rusia, India y China en conjunto y a Canadá más que a la UE. México destina a los países de América del Norte más

⁵ Con base en Cabrios, A. S. (2013). La dependencia de México a la economía de Estados Unidos ha vulnerado al país, en 20 años del TLCAN. *Sin Embargo*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://www.sinembargo.mx/28-12-2013/856160>

del 80 por ciento de sus exportaciones. Seis millones de puestos de trabajo en Estados Unidos dependen del comercio con México.”

Además, en cuanto a nuestro país, las pequeñas y medianas empresas y la producción de granos en México se vieron afectadas. México es hoy importador neto de productos agrícolas, básicamente de Estados Unidos. En cambio, se consolidaron las empresas trasnacionales.

Es importante considerar que, como resultado de estas afectaciones, cada uno de los socios del TLCAN está mirando actualmente hacia nuevos horizontes en un mundo donde China es un actor cada vez más fuerte. En el caso de México, su fuerte dependencia de la economía estadounidense lo ha hecho muy vulnerable a sus vaivenes. Por ello se menciona que “Canadá acaba de firmar un tratado de libre comercio con la UE y Estados Unidos lo está negociando. México tiene el suyo desde 2000. Los tres forman parte de las discusiones para el Acuerdo de Asociación Transpacífica (TPP). México firmó, además, la Alianza del Pacífico con países latinoamericanos” haciendo referencia con este último a Chile, Colombia y Perú.

Es así que, como se mencionó anteriormente, en el ámbito internacional y ante la competencia presentada en los últimos años se ha observado la evidente formación de bloques económicos dándole importancia al comercio exterior como forma de contribución al desarrollo de las economías, así como al flujo monetario entre las naciones.

De esta manera, la presencia actual de la Unión Europea (UE) en el área latinoamericana se ha visto con mayor fuerza, posiblemente basada en el interés por la cooperación a la vez de enfocarse en una búsqueda de una zona de libre comercio entre los implicados.

2.1.3 MÉXICO Y LA UNIÓN EUROPEA; OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO COMERCIAL

De acuerdo con datos proporcionados por la Comisión Europea de Comercio en su portal Helpdesk⁶, en cuanto a lo referente a comercio, la UE es el tercer socio comercial de México después de los Estados Unidos y China. Igualmente, en datos numéricos, se tiene que casi el 8% del comercio total de México se llevó a cabo con la UE en 2016 por lo que se posiciona como el segundo mayor mercado de exportación de México después de Estados Unidos.

En la actualidad las principales exportaciones de México a la UE son los combustibles y productos mineros, equipos de oficina y telecomunicaciones así como equipos de transporte y maquinarias.

Tabla 1. Comercio de mercancías UE-México 2014-2016
Comercio de mercancías 2014-2016, miles de millones de €

Año	Importaciones de la UE	Exportaciones de la UE	Equilibrar
2014	18,0	28,4	10,4
2015	19,5	33,6	14.1
2016	19,8	33,9	14.1

Fuente: Página oficial de European Comisión, Comercio con México, 2017

Gráfica 1. Histórico de comercio de mercancías UE-México 2014-2016



Fuente: Página oficial de European Comisión, Comercio con México, 2017

⁶ Con base en Helpdesk Trade European Commission (12 de Julio de 2016), *Imagen comercial; Mejico*, recuperado de <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/mexico/>

Asimismo, con los datos anteriores se refleja un mercado en constante crecimiento aun cuando la balanza expresa una mayor tendencia a las importaciones mexicanas desde dicha zona. Respecto a ello es importante destacar que la UE fue la tercera fuente de importaciones de México en el 2016, después de Estados Unidos y China. De entre sus principales exportaciones destacan maquinaria, equipo de transporte, productos químicos, combustibles y mineros. Es así como existen algunas similitudes en el intercambio comercial que nuestro país realiza con esta región.

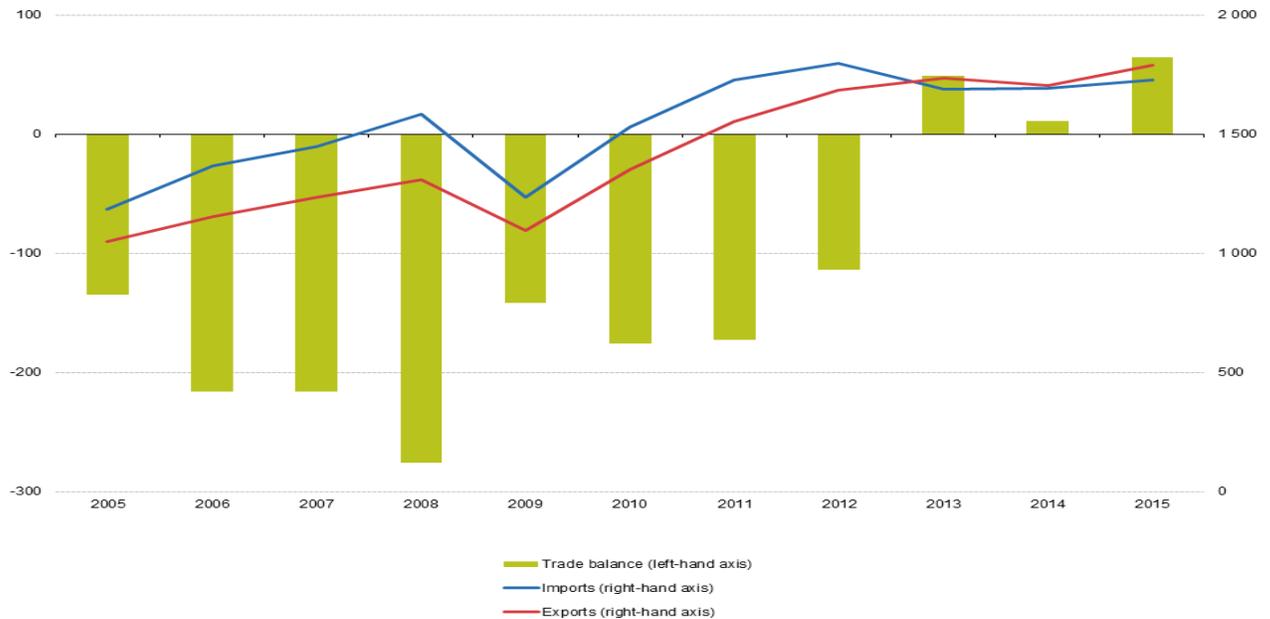
Aun cuando se tiene lo anterior como una posible visualización desigual, la relación comercial establecida entre México y la UE es un aspecto importante respaldado por el lugar que ocupa este grupo europeo en las cifras económicas-comerciales para con el país.

De igual manera, cabe destacar que la UE representa aproximadamente el 15% del comercio mundial de mercancías y el valor del comercio internacional de mercancías supera con mucho el de los servicios (es aproximadamente tres veces superior), ya que algunos servicios, por su propia naturaleza, son más difíciles de desplazar a través de las fronteras.

Lo anterior, basado en datos de Eurostat en sus estadísticas presentadas en Junio del 2017⁷, detalla que el comercio internacional de mercancías de la UE con el resto del mundo (suma de las importaciones y exportaciones fuera de la UE) se valoró en 3 517 000 millones de euros en 2015. Tanto las importaciones como las exportaciones aumentaron en comparación con 2014, pero este incremento fue mayor para las exportaciones (88 000 millones de euros) que para las importaciones (35 000 millones de euros). Como consecuencia de ello, el excedente comercial de la UE aumentó de 11 000 millones de euros en 2014 a 64 000 millones de euros en 2015.

⁷ Con base en Eurostat (30 de Julio de 2017), *Comercio Internacional de mercancías*, Tablas principales y Base de datos, actualizados a Junio 2017, recuperado de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_trade_in_goods/es

Gráfica 2. Tendencia de desarrollo del comercio internacional UE 2005-2015

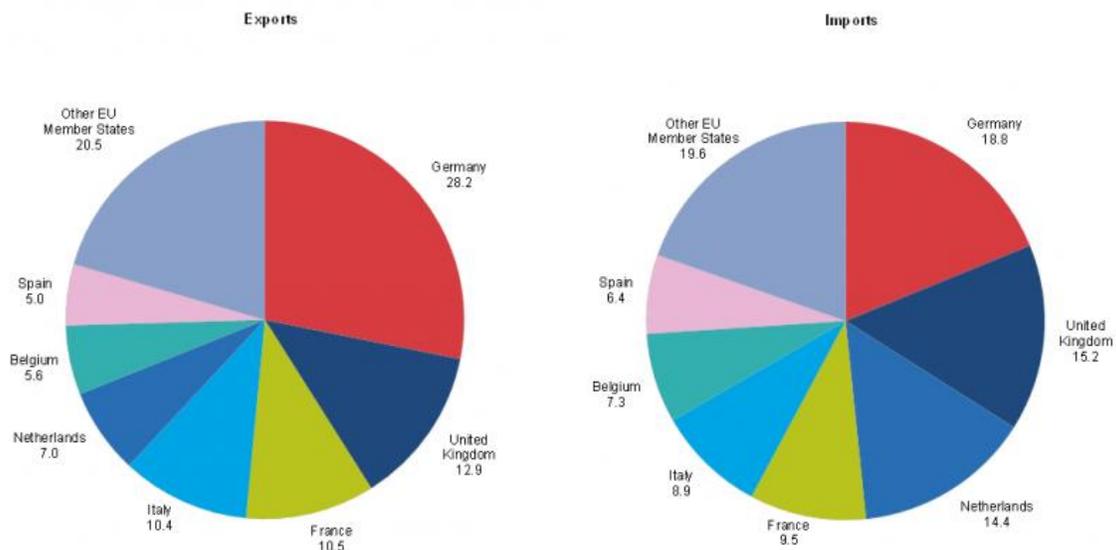


(*) External trade flows with extra EU-28.
 Source: Eurostat (online data code: ext_it_intertrd)

Fuente: Eurostat, página de estadísticas oficial, 2017

Respecto al comercio exterior, es importante destacar que dentro de la UE, Alemania fue con diferencia el mayor Estado miembro en 2015 contribuyendo en un 28,2 % de las exportaciones de mercancías de la UE a terceros países y registrando casi una quinta parte (18,8 %) de las importaciones de la UE. Los tres siguientes exportadores principales, el Reino Unido (12,9 %), Francia (10,5 %) e Italia (10,4 %), permanecieron igual que en 2014 (si bien en el caso de Francia las exportaciones fuera de la UE superaron a las de Italia), y fueron los únicos Estados miembros de la UE que registraron un porcentaje de dos dígitos en las exportaciones de la UE. El Reino Unido (15,2 %), los Países Bajos (14,4 %), Francia (9,5 %) e Italia (8,9 %) siguieron a Alemania en tanto que los mayores importadores de mercancías procedentes de terceros países en 2015.

Gráficas 3 y 4. Comercio exterior de UE 2015 (% de exportaciones e importaciones)



Fuente: Eurostat, página de estadísticas oficial, 2017.

Con lo expuesto, se puede tener en cuenta que el comercio exterior con la Unión Europea representa un punto de oportunidad que las empresas mexicanas deben explotar.

En cifras detalladas expuestas por la Revista *Énfasis Logística* respecto a las oportunidades presentadas dentro de este bloque económico⁸, se menciona que en términos de exportaciones a la Unión Europea, más de un 50% son realizadas por empresas europeas establecidas en México, el otro 25% lo constituye el petróleo y solamente el 25% son realizadas por empresas medianas netamente mexicanas.

Con ello se obliga a replantear las posibilidades que existen y los campos de acción vigentes para el crecimiento del comercio exterior con Europa, por lo que tenemos que conocer las posibilidades que hoy tenemos con los tratados, no sólo se trata de la inversión sino del aspecto comercial.

Respecto a este último punto, en datos más específicos sobre la UE se tiene que alrededor de 13 mil empresas en el país son de origen europeo, de las cuales

⁸ Con base en (2012), Tiene México oportunidades de negocio en Europa, *Énfasis Logística* con datos de Reforma, recuperado el 20 de Febrero de 2017 de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/65555-tiene-mexico-opportunidades-negocio-europa>

aproximadamente de 3 mil 900 son españolas; mil 800, holandesas; mil 500, alemanas; mil 400, italianas; mil 300, francesas; y mil 200 provienen del Reino Unido.

Enfocándonos al comercio exterior con la Unión Europea, este representa un punto de oportunidad que el siguiente gobierno y las empresas mexicanas deben explotar, pues además los productos mexicanos como el tequila, la cerveza, el aguacate, la miel o el café ya se encuentran muy bien posicionados en ese mercado por lo que nos permite identificar nuevas posibilidades de comercio que puedan llegar a colocarse dentro de dicho mercado con la capacidad de ubicarse en una relación importante de manera fuerte, creciente y estratégico.

Es importante enfatizar que México sigue volteando a ver mucho hacia el norte, sin darse cuenta que en Europa existe una gran gama de posibilidades de crecimiento comercial y de inversiones. Sin embargo, se presentan evidentes opciones dentro de esta región en la cual se observan oportunidades de intercambio comercial y crecimiento económico con un abanico de países con un ambiente regulado necesario para su establecimiento.

Como lo expresa Gracia en su artículo “Relaciones comerciales entre México y la Unión Europea”⁹, México es una de las economías más abiertas en el mundo y sin embargo dependiente de los Estados Unidos teniendo en cuenta que existen otras regiones con las cuales se tienen importantes relaciones comerciales como lo es la UE, teniendo firmado un Tratado de Libre Comercio (TLC) desde el año 2000 con el que se ha permitido un crecimiento significativo en el comercio bilateral.

Mediante este tratado se ha permitido fortalecer la posición de México como exportador de manufacturas.

En concreto, la importancia de la UE dentro de nuestro país se ve representado por los datos que lo señalan como segundo socio comercial haciendo un contrapeso

⁹ Con base en Gracia Hernández, Maximiliano (2016, Junio), Relaciones comerciales entre México y la Unión Europea, *Revista Milenio*, recuperado el 12 de Agosto de 2016 de http://www.milenio.com/firmas/maximiliano_gracia_hernandez/Relaciones_comerciales-Mexico_Union_Europea_18_727307318.html

frente a la fuerte dependencia comercial con Estados Unidos así como la presencia fuerte de empresas europeas en la economía mexicana.

2.1.4 LATINOAMÉRICA DIVIDIDA

A pesar de ser una gran región, Latinoamérica se ha visto afectada por situaciones geopolíticas. El crecimiento de las naciones del Pacífico supera al de los países del Atlántico y puede decirse que hay una grieta en América Latina que está perfectamente definida por dos océanos.

En su artículo La gran diferencia económica en América Latina¹⁰, el portal de Gestión señalaba que, para el 2015 “según las últimas proyecciones económicas del Fondo Monetario Internacional (FMI), los países del Atlántico -Venezuela, Brasil y Argentina, principales miembros del bloque aduanero Mercosur- crecerán a una tasa promedio de 0.6% este año; mientras que Chile, Perú, Colombia y México -que conforman la Alianza del Pacífico- se expandirán 4.2%.”

La diferencia tiene poco que ver con la orientación del oeste de América Latina hacia una dinámica Asia o la exposición de los países del este de la región hacia una Europa estancada.

Por su parte, Ramón Aracena, economista jefe para América Latina del Instituto de Finanzas Internacionales en Washington, contempla que América Latina ya no es un bloque unificado con un ciclo económico sincronizado.

Por su parte, en México, las empresas se están posicionando para beneficiarse del final del monopolio petrolero de 76 años del gobierno. El Congreso aprobó cambios constitucionales el año pasado, y la legislación que define el alcance de la participación del sector privado en proyectos de energía podría someterse a votación en junio.

¹⁰ Con base en Portal Gestión. (2014). La gran diferencia económica en América Latina. Gestión. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://gestion.pe/economia/gran-diferencia-economica-america-latina-2100129>

Bank of America estima que México podría recibir hasta US\$ 20,000 millones al año en inversión extranjera adicional como resultado de las reformas.

Además, se dice que el comercio es la raíz de las diferencias en América Latina. Los miembros de la Alianza del Pacífico han tratado de ser más competitivos y aumentar el comercio mediante la reducción de aranceles y la búsqueda de nuevos mercados de exportación. Mercosur -el bloque aduanero que comprende Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela- se ha estado moviendo en la dirección opuesta.

2.1.5 TLCUEM Y LA SITUACION ACTUAL DE RELACIÓN BILATERAL COMERCIAL

Desde julio de 2000, México y la UE pusieron en vigor un Tratado de Libre Comercio (TLCUEM), que forma parte del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación México-UE, el cual busca igualmente fomentar el diálogo político e intensificar la cooperación entre ambas Partes.

El TLCUEM es el primer acuerdo de libre comercio entre el Continente Americano y el Europeo, por lo que ha generado un importante crecimiento en los flujos bilaterales del comercio y la inversión.

De acuerdo con lo establecido por el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) en uno de sus artículos sobre el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM)¹¹, “el 1 de Julio de 2000 entró en vigor el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Unión Europea y México (en adelante TLCUEM), firmado el 8 de diciembre de 1997”. Con ello, se ubicó a México en la apertura y la globalización destacando que esta acción era necesaria para lograr un nuevo orden en las relaciones de México con el exterior, más allá de la evidente inclinación hacia Estados Unidos.

¹¹ Con base en A. Rozo, Carlos (2004, Marzo), El Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México: flujos comerciales y de capital, *COMERCIO EXTERIOR-BANCOMEXT*, 54(3), recuperado el 5 de junio de 2016 de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/64/6/RCE6.pdf>

De esta manera se tiene al TLCUEM como una oportunidad para disminuir la dependencia de México con nuestro vecino norteamericano con la posibilidad de disminuir sus efectos económicos y políticos negativos en ciertos puntos históricos.

Sin embargo, para llegar al punto de un establecimiento de dicho Acuerdo se requirió de ciertas acciones previas para su estipulación. La negociación entre las partes para adoptar las medidas y el calendario para suprimir de manera progresiva y recíproca las restricciones a los movimientos de bienes, servicios, capital y pagos, se inició en el último trimestre de 1998 y finalizó en noviembre de 1999, lo cual permitió que el Acuerdo entrara en vigor el 1 de julio de 2000. Con ello se definieron las bases para formar una zona de libre comercio entre las dos regiones mediante un modelo bilateral y preferente que partía de los principios de "trato nacional" y de "nación más favorecida".

Ante ello y específicamente refiriéndonos en materia comercial, se establecieron los siguientes puntos:

- 1) Las medidas y el calendario para: a) la eliminación bilateral, progresiva y recíproca de las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes y de servicios; b) la supresión progresiva y recíproca de restricciones al movimiento de capitales y de pagos, y c) la apertura gradual y recíproca de los mercados de contratación pública.
- 2) Las medidas apropiadas para: a) evitar distorsiones o restricciones a la competencia, y b) asegurar una adecuada y eficaz protección en materia de propiedad intelectual.
- 3) Un procedimiento específico para solucionar las controversias.

Con lo anterior, la negociación en total conformidad con los lineamientos de la Organización Mundial de Comercio (OMC), tenía como objetivo llevar a la liberación progresiva y recíproca del intercambio de bienes y servicios, al igual que de los movimientos de capitales y de pagos contribuyendo a ello las políticas de competencia, la asistencia mutua en materia aduanera y las reglas de origen.

De igual forma, como objetivo a un plazo de 10 años se tuvo estimado la liberación de 95% del comercio bilateral conforme a un programa que dejaría libre de restricciones 100% del intercambio de bienes industriales, más de 60% de los bienes agrícolas y 99% de los productos pesqueros.

En forma de antecedentes con respecto a las etapas necesarias para la consecución del ahora TLCUEM, la Subsecretaría de Comercio Exterior detalla mediante su sección de Marco Jurídico¹² las modificaciones realizadas en dicho Acuerdo.

Como inicio, México y la Comunidad Económica Europea establecieron en 1975 un Acuerdo (Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados miembros, y los Estados Unidos Mexicanos) con el objetivo de desarrollar y equilibrar su comercio recíproco y de ampliar su cooperación comercial y económica; inspirados por su determinación de consolidar, ahondar y diversificar estas relaciones para su beneficio mutuo. Después, este Acuerdo fue sustituido por el Acuerdo Marco de Cooperación firmado en 1991.

Sin embargo, tomando como base las relaciones privilegiadas instituidas por el Acuerdo Marco de 1991 y los principios establecidos en la Declaración Conjunta Solemne firmada en París el 2 de mayo de 1995 entre la Comisión y el Consejo, por una parte, y México, por otra, se decidió desarrollar sus relaciones recíprocas dotándolas de una perspectiva a largo plazo. Para lo que la Comisión Europea de Comercio el 23 de octubre de 1995 solicita el Mandato para negociar un Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación con México, el cual fue adoptado el 25 de junio de 1996.

Por consiguiente, en octubre de 1996 inician las negociaciones del Acuerdo y concluyen en julio de 1997. México y la Unión Europea firman tres instrumentos el 8 de diciembre de 1997; el Acuerdo Global, el cual sienta las bases para la

¹² Con base en Subsecretaría de Comercio Exterior (5 de Septiembre de 2016), *Marco Jurídico del TLCUEM*, Portal Secretaría de Economía, recuperado de http://www.bruselas.economia.gob.mx/swb/swb/bruselas/Marco_juridico

negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México y la Unión Europea; el Acuerdo Interino, el cual establece los mecanismos y el formato para lograr la liberalización comercial; y el Acta Final.

Es así que se llevaron a cabo negociaciones para liberar el comercio de bienes y servicios inician el 9 de noviembre de 1998 las cuales concluyen el 24 noviembre de 1999. El resultado de las 9 reuniones de negociaciones técnicas se plasma en las Decisiones del Consejo Conjunto 2/2000 (Bienes) y 2/2001 (Servicios).

El Acuerdo tiene por finalidad fortalecer las relaciones entre las Partes sobre la base de la reciprocidad y del interés común. A tal fin, el Acuerdo institucionalizará el diálogo político, fortalecerá las relaciones comerciales y económicas a través de la liberalización del comercio de conformidad con las normas de la OMC, y reforzará y ampliará la cooperación.

De igual manera, establece un marco para fomentar el desarrollo de los intercambios de bienes y servicios, incluyendo una liberalización bilateral y preferencial, progresiva y recíproca del comercio de bienes y servicios que tenga en cuenta la sensibilidad de determinados productos y sectores de servicios, y de conformidad con las normas pertinentes de la OMC.

2.1.5.1 Modernización del Acuerdo Global UE-México

Si bien, la constitución de un TLC entre la UE y México requirió de un considerable número de ajustes y revisiones para su determinación, es importante mencionar que su aplicación en la actualidad resulta inadecuada debido a los cambios presentados durante el periodo transcurrido desde su entrada en vigor. Cabe señalar que desde que la UE y México firmaron el Acuerdo Global, la Unión Europea ha tenido 13 nuevos miembros, profundizó gradualmente su mercado interior interno y lanzó una moneda única.

Igualmente, la Comisión Europea de Comercio¹³ menciona que México se ha convertido en una de las economías emergentes más dinámicas del mundo, con un Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de casi el 20% en términos reales desde 2000, año en el que dicho tratado entro en vigor para su aplicación en las relaciones establecidas.

Por ello, durante la cumbre UE-CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe) de 2013, la UE y México acordaron comprobar cómo actualizar el Acuerdo Global. El Grupo mixto de trabajo UE-México se estableció y finalizó su trabajo en junio de 2015. Paralelamente, la UE llevó a cabo una evaluación de impacto que reveló los logros que podrían esperarse mediante la modernización del Acuerdo Global.

De esta manera, las negociaciones se iniciaron el 25 de mayo de 2016, con la primera ronda de negociaciones después de junio de 2017. La ronda más reciente tuvo lugar en abril de 2017 en Bruselas.

2.2 RELACIÓN COMERCIAL DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS ENTRE MÉXICO Y UNIÓN EUROPEA/ALEMANIA

2.2.1 ORIGENES Y DESARROLLO DE LA RELACIÓN BILATERAL MÉXICO-ALEMANIA

De acuerdo con los archivos de la Secretaría de Relaciones Exteriores mostrados para la Embajada de México en Alemania¹⁴, las relaciones entre México y Alemania se iniciaron en la época colonial, con el arribo de religiosos y técnicos alemanes a nuestro territorio, consolidándose hasta el siglo XIX. La contribución de Alexander von Humboldt, quien promovió el interés de Alemania en la botánica, la minería, la geografía y la economía mexicanas, jugó un papel fundamental en el desarrollo de

¹³ Con base en Helpdesk Trade European Commission (12 de Julio de 2016), *UE y México*, recuperado de <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/mexico/>

¹⁴ Con base en el 25 de octubre de 2016 (25 de octubre de 2016), *Relación México-Alemania*, Secretaria de Relaciones Exteriores, recuperado de <https://embamex.sre.gob.mx/alemania/index.php/es/la-embajada/relacion-mexico-alemania>

los contactos bilaterales iniciales. Sobre nuestro país Humboldt escribiría: <<si sólo pudieras llamar paraíso a un lugar del mundo, ese tendría que ser México>>.

La difusión de conocimientos sobre México despertó el interés de comerciantes y pequeños artesanos alemanes, quienes, una vez declarada la independencia, emigraron a México. Fue el 23 de enero de 1879 cuando ambas naciones establecieron relaciones diplomáticas.

Posteriormente, los vínculos comerciales entre ambos países fueron fortaleciéndose paulatinamente con la firma de tratados comerciales y de navegación, y a ello se agregaron lazos políticos y culturales.

Ya en el siglo XX la relación bilateral se fue incrementando. Sin embargo, el 7 de diciembre de 1941 se rompieron relaciones al entrar México en la Segunda Guerra Mundial y formar parte de los países aliados, reanudándose al término del conflicto armado el 16 de abril de 1952 con la República Federal de Alemania.

Cuadro 1. Infografía Relación bilateral México-Alemania



Fuente: Portal Secretaría de Relaciones Exteriores, Blog, 2016.

2.2.2 SITUACIÓN ACTUAL

Según lo dispuesto por la Embajada de México en Alemania, hoy día ambos gobiernos mantienen un firme compromiso de trabajar en la consolidación de una relación política dinámica, teniendo como base el Acuerdo Global México-UE y los objetivos del diálogo birregional América Latina y el Caribe-Unión Europea (ALCUE), así como el Grupo de los 20 (G20).

México y Alemania comparten el interés por fortalecer el sistema multilateral y mantienen una estrecha colaboración en foros internacionales en temas de interés común tales como la democracia, el respeto a los derechos humanos, la protección al medio ambiente, la codificación del derecho y el federalismo.

Alemania reconoce a México como potencia emergente y lo considera un socio privilegiado, especialmente en el ámbito económico. Para México, Alemania es un aliado estratégico, al ser líder económico de Europa.

Las economías de México y Alemania son ampliamente complementarias y su relación transita en el marco institucional con la Unión Europea. Asimismo, las exitosas experiencias de inversión y establecimiento de compañías alemanas en México y mexicanas en Alemania son muestra de la solidez de esta relación. Basta señalar que, en datos del 2016, hay 1,835 empresas con capital alemán en México, que generan más de 120 mil empleos directos, disponen de un capital acumulado estimado a alrededor de 30 mil millones de dólares EUA (mmd).

Con respecto al ámbito comercial, datos proporcionados por Pro México revelan que Alemania es hoy día el principal socio comercial de México en Europa y el quinto a nivel mundial.

En cuanto a cifras, en 2016, el comercio sumó más de 17 mil 829 millones de dólares; fueron 3 mil 951 millones de dólares en exportaciones y 13 mil 878 millones de dólares en importaciones, dejando una balanza comercial deficitaria para México de 9 mil 927 millones de dólares pero que aun así representa un importante ingreso y una relación fortalecida con el paso del tiempo. De acuerdo con la Revista

Mexicana de Política Exterior¹⁵ los principales productos exportados por México a Alemania son de la industria automotriz, productos eléctrico-electrónicos, químicos semiterminados, de ferretería y maquinaria diversa. México es para Alemania el segundo proveedor de miel a nivel mundial. Otros productos mexicanos que llegan al mercado alemán son: café, muebles, calzado y peletería, limón persa, mango, impresoras, tabaco, artículos de regalo y decoración, entre otros.

Cabe destacar que, más de 800 empresas alemanas se instalaron a México desde el año 2000, coincidiendo con la entrada en vigor del TLCUEM. Conforme a esto, México es el único país de América Latina que tiene un acuerdo comercial con Alemania, un acuerdo de protección de inversiones y un tratado para evitar la doble tributación. Sin embargo, la actividad productiva se concentra en sectores como la industria automotriz -con plantas de Volkswagen, Audi o BMW-, el farmacéutico, el químico, eléctrico-electrónico, transporte y logística.

De igual manera se destaca que México es el país invitado de la Feria de Hannover 2018, considerado uno de los certámenes industriales más importante del mundo con 200,000 expositores de todo el planeta, por lo cual se mantiene la visualización de acciones con el objetivo de contribuir a la colaboración en el crecimiento de ambas naciones como compromiso primordial de dicha relación.

CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ACTUAL DE EXPORTACIÓN DE MANGO ATAU LFO MÉXICANO

Mientras el sector petrolero en México se debilita, el agroalimentario vive un fuerte auge. Sin embargo, estas condiciones favorables conllevan también desequilibrios contradictorios tanto nacionales como internacionales, entre ellos una fuerte dependencia de Estados Unidos para sus exportaciones.

¹⁵ Con base en Escobar Bautista, Ma. Del Pilar, México-Alemania: datos de una valiosa relación histórica, *Revista Mexicana de Política Exterior*, No. 99, Recuperado el 15 de enero de 2017 de <https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n99/escobar.pdf>

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ¹⁶, en 2015 el sector agroalimentario creció un 4.3% con exportaciones que ascendieron a más de 26,000 millones de dólares. Y, por primera vez en 20 años, la balanza comercial del rubro cerró en números positivos con un superávit de las exportaciones que suman un total de 1,600 millones de dólares.

Con lo anterior, el campo terminó por convertirse en la segunda fuente de divisas más importante de México encontrándose después de la manufactura y rebasando incluso a las remesas, turismo y sector petrolero que continúa presentando una crisis considerable.

Es importante considerar que dicho crecimiento se ha incrementado desde la firma del TLCAN con Estados Unidos y Canadá, momento en el que el gobierno se vio interesado en invertir en tecnología, mecanización, técnicas de cultivo, así como capacitación a campesinos. Además, el desarrollo de infraestructura para una mejor conexión con el norte del continente ha sido una parte importante en estos resultados además de los apoyos financieros otorgados a los agricultores.

En cuanto a infraestructura se refiere, el auge de la producción se mantiene en 2016 con la instalación de nuevas vías, especialmente en el norte del país. Sin embargo, este crecimiento en el sector agroalimentario se ve afectado con algunos desequilibrios. Uno de ellos recientemente considerado en el aumento de exportaciones para el sector agroalimentario en México es que el destino de sus productos está centralizado: el 90% de ellos va a Estados Unidos, su vecino y principal socio comercial. Este hecho conlleva un alto riesgo y podría incluso tener implicaciones políticas ante el eventual triunfo en las elecciones estadounidenses de noviembre de posturas antimexicanas como las del electo candidato republicano Donald Trump.

¹⁶ Con base en Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2017), *Agronoticias: Actualidad agropecuaria de América Latina y el Caribe*, *Agronoticias*, doi: 409806/, Recuperado de <http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/c/409806/>

3.1 EL MERCADO GLOBAL FRUTÍCOLA

De acuerdo con la SAGARPA y, en base en estadísticas del Banco de México, las ventas de los 20 principales productos agroalimentarios alcanzaron en los primeros cinco meses del año un valor acumulado de ocho mil 372 millones de dólares.

Estos 20 principales productos agroalimentarios que México comercializa en el mundo son cerveza de malta, tomate fresco o refrigerado, chiles y pimientos, berries, aguacate (palta), carne y despojos comestibles, tequila, productos de panadería, azúcar, bovinos vivos, pepino, pepinillo y fresas frescas.

Sin embargo, existen otros productos característicos como cebolla, jugo de naranja congelado, frutas en conserva, coles frescas o refrigeradas, cítricos frescos o secos, carne de porcino, guayaba, mango y mangostanes, y café.

Un punto importante en la generalidad del sector agroalimentario son las frutas y las hortalizas. En este aspecto, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) indicó que hasta 2013 México era el principal exportador agroalimentario del mundo en aguacate, chile verde, guayaba, jitomate, limón, mango, papaya, pepino y sandía.

Colima, Chiapas, Chihuahua, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Oaxaca, Sinaloa, Sonora y Veracruz eran los principales productores, mientras que sus ventas fueron registradas en Alemania, Argentina, Australia, Belice, Bélgica, Canadá, Costa Rica, Corea del Sur, Cuba, Chile, Dinamarca, El Salvador, Estados Unidos, Holanda y Países Bajos, con un valor aproximado a los 6,289 millones de dólares.¹⁷

¹⁷ Con base en Frutas y hortalizas mexicanas en el mundo (2014), *Kaleidoscopio*, Recuperado de <http://www.kaleidoscopio.mx/index.php/archiveros/lo-mas/item/2079-frutas-y-hortalizas-mexicanas-en-el-mundo>

Cuadro 2. Principales frutas y hortalizas mexicanas demandadas en el mercado mundial

FRUTAS Y HORTALIZAS MEXICANAS EN EL MUNDO	
AGUACATE	MÉXICO ES LÍDER MUNDIAL EN SU EXPORTACIÓN, CONOCIDO COMO "EL ORO VERDE". LA PRODUCCIÓN GENERA UNOS 800 MILLONES DE DÓLARES ANUALES, 85% SE COSECHA EN MICHOACÁN
CHILE VERDE	MÉXICO PRODUCE UNA GRAN VARIEDAD: JALAPEÑO, SERRANO, POBLANO, CHILACA Y PIMIENTO O MORRÓN. CHIHUAHUA Y SINALOA GENERAN UNA DE CADA DOS TONELADAS DE CHILE VERDE
GUAYABA	AGUASCALIENTES Y MICHOACÁN APORTARON 3 DE CADA 4 TONELADAS DE GUAYABA, REPRESENTA 1.6% DEL TOTAL DE FRUTAS EN MÉXICO
JITOMATE	REPRESENTA 20% DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE HORTALIZAS. SINALOA PRODUJO 80% DEL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL
LIMÓN	CONTRIBUYE CON 11.3% DEL VOLUMEN FRUTICOLA NACIONAL. VERACRUZ, MICHOACÁN Y COLIMA GENERAN CASI SIETE DE CADA DIEZ TONELADAS DE ESTA FRUTA
MANGO	GUERRERO Y NAYARIT PRODUCEN DOS DE CADA CINCO MANGOS QUE SE COSECHAN EN EL PAÍS. CINCO DE CADA 100 MANGOS QUE SE CONSUMEN EN EL MUNDO SON MEXICANOS
PAPAYA	CHIAPAS, OAXACA Y VERACRUZ COSECHAN MÁS DE LA MITAD DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL. CINCO DE CADA CIENTO PAPAYAS QUE SE CONSUMEN EN EL MUNDO SON MEXICANA
PEPINO	APORTA 4.5% DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE HORTALIZAS. DOS DE CADA CINCO PEPINOS COSECHADOS EN EL PAÍS SON DE SINALOA
SANDÍA	SONORA, JALISCO Y CHIHUAHUA CONCENTRAN CASI LA MITAD DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL. UNA DE CADA CIENTO SANDÍAS QUE SE CONSUMEN EN EL MUNDO ES MEXICANA

Fuente: SAGARPA, 2016

Refiriéndonos específicamente al mercado frutícola, en especial a la producción y comercialización del mango, México tiene una importante aportación al consumo mundial. Según datos estadísticos proporcionados por SAGARPA, Guerrero y Nayarit producen dos de cada cinco mangos que se cosechan en el país y tomando en cuenta que cinco de cada 100 mangos que se consumen en el mundo son mexicanos se puede identificar la importancia en el mercado teniendo un lugar destacado para México en el mercado internacional de mango, reflejado en la comercialización de 290 mil toneladas. Es así como, cuatro de cada cinco dólares que México obtiene por la exportación de este fruto provienen de Estados Unidos.

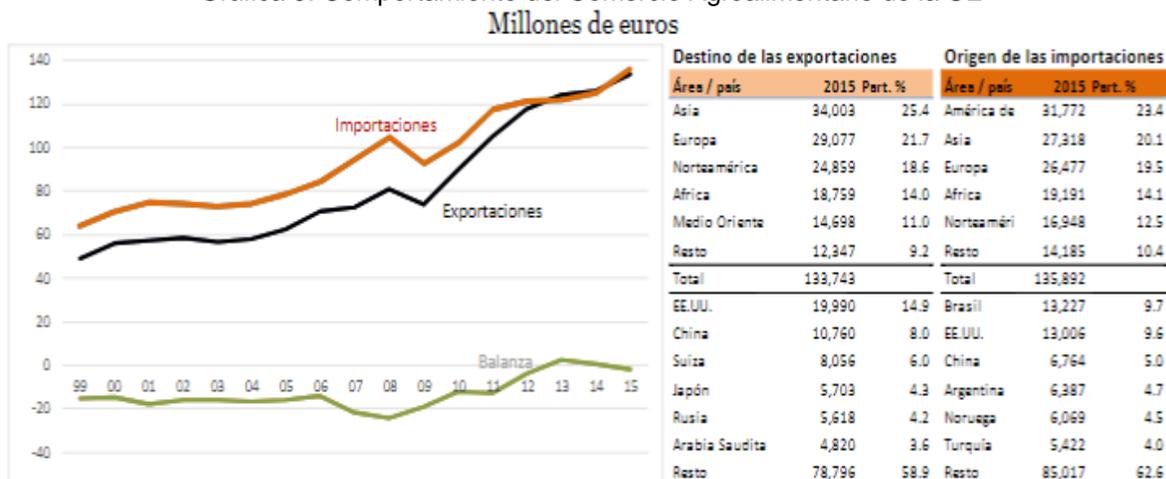
3.1.1 SITUACIÓN DEL MANGO EN LA RELACION COMERCIAL INTERNACIONAL

Aunque el mango Ataúlfo es líder en rendimiento y representa los mayores ingresos para los productores, presenta bajo nivel competitivo, debido a altos costos de producción y postcosecha, baja calidad del producto, deficiente organización, escasez de capital de trabajo, escasez de asistencia técnica y capacitación, y poco vínculo entre los agentes: productor, empacador y cliente. Para revertir este fenómeno, es necesario que cada actor involucrado en la red de valor realice de manera idónea la actividad que le corresponde, con el propósito de que el mango sea un producto competitivo en los mercados internacionales.

3.1.2 DEPENDENCIA COMERCIAL

En el 2015, de acuerdo a Eurostat¹⁸, el comercio agroalimentario de la Unión Europea (UE) ascendió a 251.7 mil millones de euros, con lo cual ocupa por tercer año consecutivo el primer lugar en el comercio agroalimentario mundial, consolidándose como el principal exportador e importador en el mundo. Las exportaciones agroalimentarias de la UE ascendieron a 133.7 mil millones de euros, creciendo 5.9% respecto al 2014 e importó 135.9 mil millones es decir un 8.3% más que en 2014, con lo cual se registró un déficit por 2.1 mil millones de euros. El principal socio comercial agroalimentario de la UE son los Estados Unidos quienes son el principal destino de sus exportaciones y su segundo.

Gráfica 5. Comportamiento del Comercio Agroalimentario de la UE



Fuente: Balanza Comercial Agroalimentaria México UE, SAGARPA con datos de Eurostat, 2015

Aun con este escenario presente, el comercio agroalimentario de México para con este bloque presentó un buen desarrollo. En el 2015 el comercio agroalimentario entre México y la UE ascendió a 2,590.4 millones de euros, que representa un incremento de 18.2% respecto al 2014. Las exportaciones agroalimentarias de México a la UE fueron de 1,203.5 millones de euros, es decir se registró un incremento de 12.3% y las importaciones se incrementaron en 23.7% para llegar

¹⁸ Con base en SAGARPA (25 de Noviembre del 2016), *Balanza Comercial Agroalimentaria México UE 2015*, 2015, Recuperado de http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/datosabiertos/sagarpa/Documents/Balanza-UE_2015anual.pdf

a 1,386.9 millones, con lo cual el déficit paso de 49.3 millones en 2014 a 183.4 millones de euros en 2015.

3.1.2.1 Exportaciones Agroalimentarias de México a la UE

Es importante mencionar que, el comercio de manera general se ha visto beneficiado desde el establecimiento del TLCUEM puesto que las cifras han presentado incrementos considerables desde su entrada en vigor a diferencia de la relación que se mantenía inestable sin su existencia.

En el periodo comprendido entre el año 2000, que tiene lugar la entrada en vigor del TLCUEM, y el 2015 las exportaciones agroalimentarias de México a la UE que representaban 462.7 millones de euros crecieron a una tasa promedio anual de 6.58% para llegar a los 1,203.5 millones.

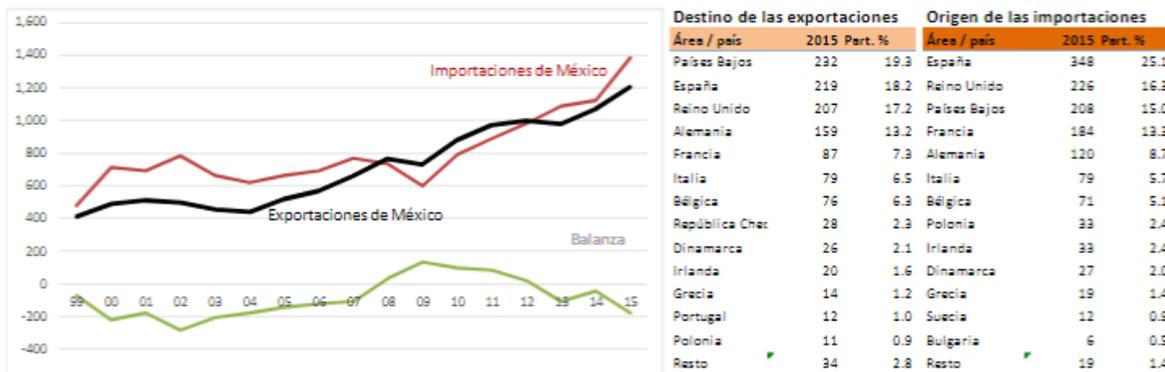
Tabla 2. Balanza Agroalimentaria México UE
Millones de euros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones	494.77	456.5	440.2	517.8	568.5	656.7	762.6	727.3	880.3	970.5	995.4	975.6	1,071.5	1,203.5
Importaciones	783.29	662.1	622.4	664.8	690.8	765.9	732.4	597.3	786.3	886.7	978.5	1,087.1	1,120.8	1,386.9
Comercio	1,278.06	1,118.6	1,062.6	1,182.6	1,259.3	1,422.6	1,495.0	1,324.5	1,666.6	1,857.1	1,973.9	2,062.7	2,192.3	2,590.4
Balanza	-288.52	(205.6)	(182.1)	(147.1)	(122.3)	(109.2)	30.3	130.0	94.1	83.8	16.8	(111.6)	(49.3)	(183.4)

Fuente: Balanza Comercial Agroalimentaria México UE, SAGARPA con datos de Eurostat, 2015

Es importante mencionar que de los 1,203.5 millones de euros que México exportó a la UE el 81.7% tuvieron como destino Países Bajos, España, Reino Unido, Alemania, Francia e Italia.

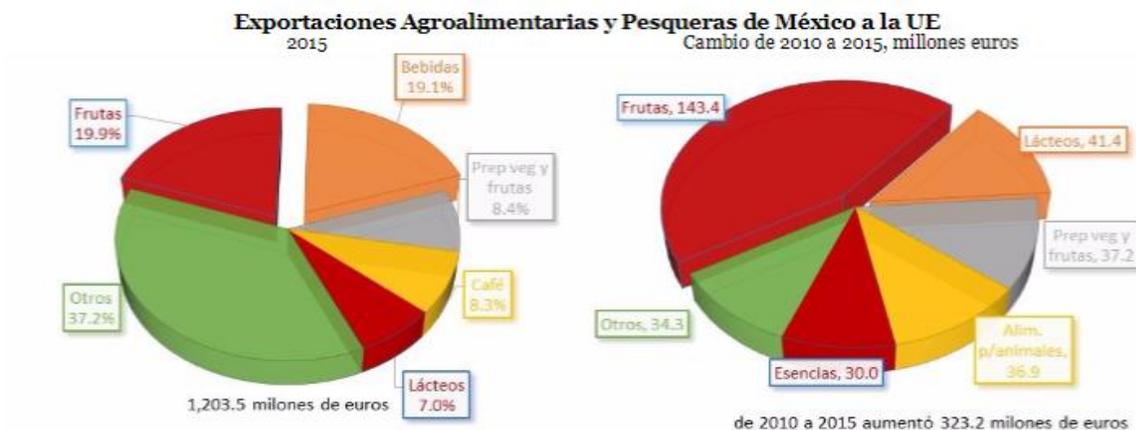
Gráfica 6. Representación de Comercio Agroalimentario entre México y UE por país
Millones de euros



Fuente: Balanza Comercial Agroalimentaria México UE, SAGARPA con datos de Eurostat, 2015

En cuanto a la composición de las exportaciones, el capítulo de frutas representó el 19.9%, bebidas 19.1%, preparaciones de frutas y verduras 8.4%, café 8.3% y lácteos 7%; estos 5 capítulos correspondieron al 62.8.4% del total agroalimentario exportado. De 2010 a 2015 los capítulos agroalimentarios con los mayores incrementos en el valor exportado fueron: frutas con 143.4 millones de euros, lácteos 41.4 millones de euros y preparaciones de frutas y verduras 37.2 millones de euros.

Gráficas 7 y 8. Comparación e incremento de exportaciones agroalimentarias a UE; mayor crecimiento de frutas



Fuente: Balanza Comercial Agroalimentaria México UE, SAGARPA con datos de Eurostat, 2015

En cuanto a regulaciones implementadas para este sector de productos durante la relación comercial México-UE, es considerable tomar en cuenta que en los primeros 40 productos de exportación de México a la UE sólo están excluidos de tratamiento

preferencial en el TLCUEM el trigo, la fructuosa (jarabe de agave) y el jugo de un solo cítrico los demás están libres de arancel o bien cuentan con una cuota (miel, plátano, jugos, espárragos y melaza) que da ventajas ante nuestros competidores. Sin embargo, las cuotas de espárrago y plátano son insuficientes para cubrir el volumen que se exporta y en la cuota de miel existen otros países que han obtenido mejores tratamientos arancelarios

Además, México, por valor de las exportaciones, es uno de los tres principales proveedores de 64 productos agroalimentarios a la UE. Ocupa, en este caso el segundo puesto como proveedor de 21 productos en los cuales nuestra participación en las importaciones de la UE va del 0.3% en el caso de café tostado descafeinado al 42.8 % en limones. Dentro de la lista de los mismos encontramos igualmente a los mangos con un considerable, pero bajo 8.9% de participación. Sin embargo, dicha cifra es compartida junto con otros dos frutos importantes en el país.

Tabla 3. Listado de productos mexicanos con mayor presencia en la UE

<i>Miel natural</i> (16.9%)	Frutas prep y conserv sin azúcar (12.9%)	<i>Inulina.</i> (7.9%)
Limones frescos (42.8%)	Chiles secos (10.9%)	Cebollas y chalotes. (18.8%)
Orujo de frutos alim. animal (23.8%)	Café verde descafeinado (16.8%)	Mezcla de frutas y nueces tropicales (43.7%)
Ron y bebidas espirituosas (10.2%)	<i>Mermeladas</i> (16.2%)	Licores >2L (16.2%)
Atún aleta amarilla congelado (15.7%)	Aceite crudo de cártamo (43.9%)	Guayabas, mangos, papayas (8.9%)
Frambuesas (17.6%)	Cortezas de cítricos (17.3%)	
<i>Espárragos</i> (7.1%)	<i>Levadura activa</i> (18.7%)	
Pectina seca (40.5%)	Café tostado descafeinado (0.3%)	

Fuente: Balanza Comercial Agroalimentaria México UE, SAGARPA con datos de Eurostat, 2015

Es importante señalar que de los 64 productos en que México es uno de los tres principales proveedores a la UE, 10 se encuentran excluidos del TLCUEM, es decir no reciben trato preferencial y 6 se benefician de un beneficio parcial a través de cuota del TLCUEM. Por ello se visualiza la importancia de dichas regulaciones para su impulso en el mercado externo mundial, en este caso específicamente europeo.

Por su parte, a pesar de los esfuerzos por incrementar y fortalecer los lazos comerciales entre México y Alemania como la nación más fuerte de la UE, el efecto sigue siendo limitado, ya que las exportaciones e importaciones significan un volumen pequeño del comercio exterior mexicano.

La distancia no es el único aspecto que determina que la relación comercial entre México y Alemania aún sea insuficiente. Los dos países, cada uno por su parte, participan en lo que podrían considerarse como los dos bloques comerciales más fuertes del mundo; es de esperarse que el grueso de la actividad de comercio exterior de Alemania se concentre dentro de la Unión Europea: 60% del monto total, tanto en importaciones como en exportaciones.

Pero el intercambio comercial entre México y Alemania ha crecido y se ha visto favorecido por el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM), que entró en vigor en julio de 2000.

No obstante, parece que este tratado no ha podido ser aprovechado por México de manera suficiente. Si bien es cierto que las exportaciones han mostrado un crecimiento más dinámico que las importaciones la posición del saldo comercial sigue siendo deficitario para México, condición que se ha agravado año tras año.

De acuerdo con datos destacados por BANCOMEXT¹⁹, el sector automotor destaca en el comercio entre estas dos naciones, pues representa más de 60% de las exportaciones de México a Alemania; y casi 20% de las importaciones mexicanas provenientes de Alemania son partes y accesorios de vehículos automotores. Además, hay que agregar que las plantas automotrices alemanas instaladas en México exportan amplios volúmenes de su producción a otras naciones, sobre todo Estados Unidos y Canadá.

Si bien es cierto que la lista de países con los que México tiene relaciones económicas ha aumentado y se ha diversificado, también es verdad que la amplitud de la lista no refleja un incremento significativo de la importancia relativa de otros países. Los intercambios comerciales de México con el exterior se concentran en un puñado de naciones. La relación entre México y Estados

¹⁹ Con base en Góngora Pérez, Juan Pablo (2012), Relación entre México y Alemania, *Comercio Exterior-BANCOMEXT*, 62(6), Recuperado el 27 de Marzo de 2017 de http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/151/3/Nov-Dic_10-12.pdf

Unidos es muy intensa y los empeños para crear algún tipo de contrapeso han sido infructuosos.

Uno de los mayores esfuerzos para modificar la configuración de las relaciones internacionales mexicanas ha consistido en intensificar la relación entre México y Europa mediante un tratado de libre comercio; sin embargo, sólo España y Alemania han conseguido establecerse como países de la Unión Europea con los que México tiene una relación económica significativa. El caso de Alemania es de sumo interés para México, pues el país líder de la Unión Europea es la quinta economía del mundo en términos de producto interno bruto y representa un foco de poder político y económico que puede ser aprovechado

3.1.3 INTENTOS DE INTEGRACIÓN COMERCIAL

En los últimos años, el comercio entre México y Alemania ha crecido rápidamente, y si bien el país americano no figura entre los principales socios comerciales de la nación europea se puede observar una tendencia positiva, ya que se ubica como el principal socio económico para ese país en América Latina y el Caribe.

México es el único país latinoamericano que tiene un tratado de libre comercio con Alemania, un acuerdo de protección de inversiones y un tratado para evitar la doble tributación; esa nación también es la que tiene más conexiones de vuelos a México, con base en información de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE).

Cabe considerar que en los últimos años la canciller alemana Angela Merkel ha apoyado a México para la renegociación del acuerdo comercial con la Unión Europea (TLCUEM); considerando además, que las acciones tomadas por ambos gobiernos reflejan una continuidad en el proceso reformador de México.

De igual manera, durante el establecimiento de los constantes encuentros bilaterales dados desde el 2015 en el marco de la II Cumbre de la CELAC y la Unión Europea en Bruselas, Merkel ha reconocido las reformas alcanzadas en nuestro

país y asegura que la Unión Europea sigue con detenimiento dicho proceso, dadas las oportunidades de inversión que abre el mismo.

Además, los líderes han reconocido mutuamente el carácter estratégico de los vínculos bilaterales y coincidieron en que los dos países cuentan con grandes oportunidades para incrementar sus relaciones en los ámbitos comercial, de diálogo político y de cooperación.

Por ello, se ha externado el apoyo de Alemania para que México y la Unión Europea fortalezcan el proceso de negociación para actualizar y modernizar el Acuerdo de Asociación Estratégica en vigor. Con respecto a este, *El Economista* destaca en uno de sus artículos²⁰ que desde 2015 se ha buscado evaluar el progreso en áreas de cooperación de sectores como ciencia y tecnología, crecimiento económico, empleo y jóvenes, y energía. Lo anterior pretende reflejar la relación estratégica entre México y la Unión Europea, así como el crecimiento de ésta en el plano global, y de la importancia que tienen las economías emergentes, además del deseo de ambas partes de concretar un ambicioso proyecto que plantee un acuerdo de inversión bilateral.

De igual manera, en 2015 los gobiernos mexicano y alemán crearon un mecanismo de colaboración conjunta, la Comisión Binacional y el Año Dual México-Alemania se inscriben dentro de este plan para fortalecer e impulsar la relación bilateral a través de un amplio programa transversal de promoción de México en Alemania y de Alemania a México.

Con la realización del Año Dual Alemania-México, el cual concluye en junio de este año, se impulsan proyectos de comercio, inversión, turismo, educación, ciencia e innovación, arte e industrias creativas. También se busca fortalecer la cooperación política, económica, cultural y alcanzar objetivos comunes en el ámbito multilateral.

²⁰ Con base en Rubi, Mario (2015), En renegociación del TLCUEM, Alemania va con México: EPN, *El Economista*, Recuperado el 8 de Octubre de 2016 de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/06/10/renegociacion-tlcuem-alemania-va-mexico-epn>

Actualmente, ambos gobiernos mantienen un firme compromiso de trabajar en la consolidación de una relación política dinámica, teniendo como base el Acuerdo Global México-UE y los objetivos del diálogo birregional América Latina y el Caribe-Unión Europea (ALCUE), así como el Grupo de los 20 (G20).

México y Alemania comparten el interés por fortalecer el sistema multilateral y mantienen una estrecha colaboración en foros internacionales en temas de interés común como la democracia, el respeto a los derechos humanos, la protección al medio ambiente, la codificación del derecho y el federalismo.

En este marco de relación histórica, en junio de 2017 la canciller alemana, Angela Merkel ha realizado la reunión más reciente en México con el objetivo de revisar el avance que han tenido los compromisos que ambos países han establecido en los últimos años.

Es así como, de acuerdo con El Universal²¹ menciona que en mensaje a medios los líderes de ambos países han coincidido en un apoyo mutuo para fortalecer los lazos económicos, comerciales y de cooperación política.

Asimismo, el mandatario mexicano ha solicitado apoyo a Merkel para lograr concluir el acuerdo existente entre México y la UE a poco tiempo de comenzar la tercera fase de negociación.

En cuanto a lo referente al TLCUEM, las negociaciones para su modernización han continuado en México para este 2017.

Bajo una visión compartida de una mayor cooperación e integración comercial, México y la UE aspiran alcanzar un Tratado modernizado que permita consolidar la confianza y la certidumbre que han caracterizado a las relaciones económicas y de cooperación entre México y la UE.

²¹ Con base en Redacción El Universal (9 de Junio de 2017), Ofrece Merkel ayuda de Alemania a México para combatir crimen, *El Universal*, Recuperado el 20 de Julio de 2017 de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/politica/2017/06/9/ofrece-merkel-ayuda-de-alemania-mexico-para-combatir-crime>

La modernización del TLCUEM constituye una prioridad en la agenda comercial de México, orientada a fortalecer la integración con socios comerciales existentes y a promover la diversificación de las relaciones económicas en el mundo.

El intercambio comercial con la UE reviste gran importancia para México. En los últimos 17 años, éste se triplicó al pasar de 20.8 mil millones de dólares a 61.7 mil millones de dólares.

Cabe destacar que, a la par de esta modernización del TLCUEM se lleva a cabo de igual manera la renegociación del TLCAN, posicionándose así dentro de las acciones más importantes a tratar.

En cuanto al TLCAN, el objetivo podría ser que Canadá, México y Estados Unidos se conviertan en un polo regional de producción, que podría presentarse con más peso en la economía internacional.

Sin embargo, esta misma situación dada por el actual curso de confrontación le ofrece a México la oportunidad histórica de desarrollar por fin sus 46 tratados de libre comercio, que han quedado en segundo plano hasta ahora a causa de las dimensiones del comercio con Estados Unidos.

Igualmente, el Tratado de México con la Unión Europea lleva 17 años empolvándose. Europa solo comercia con México una décima parte de lo que el país intercambia con Estados Unidos y eso podría cambiar ahora.

Ciertamente México no puede cambiar de la noche a la mañana su industria e infraestructura, que hasta ahora estuvo casi exclusivamente orientada hacia Estados Unidos. Sin embargo, hay a corto plazo un considerable potencial de crecimiento para mayor comercio, inversión e intercambio con México.

3.2 DEMANDA DE FRUTOS EXÓTICOS EN LA UNIÓN EUROPEA

3.2.1 EL CONSUMO DE LA UNIÓN EUROPEA

Las frutas exóticas rápidamente se están volviendo más populares en la Unión Europea. Los mangos son una de las frutas exóticas que más rápido crecen en el mercado de la UE, a pesar de que todavía tiene una pequeña cuota de mercado. El consumo de mangos en el 2006 era de 199 mil toneladas, 50% más que en el 2002.

El Reino Unido es el mercado más grande del mango en la UE (28% del consumo de la UE en el 2006). Los mangos están disponibles en los supermercados todo el año. A pesar de que el crecimiento más grande en consumo ocurrió hace un par de años, la demanda de mangos aún está en aumento. Las minorías étnicas del Reino Unido, principalmente los indios y paquistaníes, son los que impulsan el crecimiento de la demanda.

Francia es el segundo mercado más grande, en general los consumidores franceses tienen una fuerte preferencia por la comida producida domésticamente pero el mango no es un cultivo que se dé en Francia. Las ventas de frutas exóticas se esperan que continúen en ascenso ya que cada vez más consumidores se interesan en platillos y productos nuevos y no nativos.

Alemania representa el 15% del consumo de mango en la UE, el cual se ha incrementado en un 26% entre el 2002 y el 2006. Portugal y España también tienen un sustancial consumo doméstico. Bélgica es un gran importador pero la mayoría de esto es por re exportaciones.

Existe una gran variedad disponible de mangos, el tamaño, el color, la apariencia y el precio son factores importantes para los consumidores, el sabor también es importante pero solo puede ser evaluado después de que los productos se hayan comprado, una de las barreras para esto se relaciona con la dificultad de evaluar la madurez. Los mangos que no están rojos o naranjas se cree que no están maduros y por lo tanto no son comprados. Otro problema se relaciona con el pelado, muchos

consumidores lo encuentran problemático y preferirían comprar mangos pelados y precortados (listos para comer).

El mercado de la comida orgánica está creciendo en muchos países de la UE. Alemania y el Reino Unido tienen un gran mercado y se espera que este crecimiento continúe, el interés fundamental por la comida orgánica es la salud, la calidad, la producción sostenible y la comida de origen local.

3.2.2 PRODUCCIÓN MUNDIAL E INDUSTRIA FRUTÍCOLA EN MÉXICO

Después de las bananas, los mangos son la fruta cultivada en áreas tropicales más importante alrededor del mundo. Son muy vulnerables y difíciles de transportar, lo que ha impedido el comercio internacional. Las variedades que se plantan extensivamente en países sudamericanos son: Tommy Atkins, Kent y Keitt. No se encuentran disponibles datos sobre la producción de mangos, solamente existe un nivel agregado incluyendo guayabas y mangostanes, sin embargo, los mangos tienen una mayor participación en este grupo ya que es una de las frutas más producidas en el mundo.

India y China son los mayores productores pero también tienen un gran mercado doméstico. India es el exportador más grande de mangos del mundo mientras que las exportaciones de China son pequeñas. Otros importantes participantes en el mercado de exportaciones mundiales de mangos son México, Brasil y Perú.

3.2.2.1 MÉXICO, MAYOR EXPORTADOR DE MANGO

El mango (*Mangifera indica*), aunque es originario de la región indobirmana, actualmente se cultiva en casi todos los agroecosistemas tropicales y subtropicales del mundo. Alrededor de 95 países cuentan con plantaciones comerciales, produciendo 30 millones de toneladas, de las cuales la vasta mayoría es consumida internamente por los países productores y únicamente se exporta alrededor de 3%. mientras que los países de Asia cosechan 77% de la producción mundial,

Latinoamérica contribuye con 13% y los demás países con el 10% restante. Aun cuando en los últimos años México ha ocupado consistentemente el cuarto lugar mundial después de la India, China y Tailandia, su producción constituye escasamente 5.5% del total. No obstante, es el principal exportador con poco más de 20% de las exportaciones mundiales de mango, aunque en algunos años ha sido superado por la India.

México ocupa el primer lugar a nivel mundial como el mayor exportador de mango, según cifras de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).²²

La segunda mayor economía de América Latina reportó 312,000 toneladas comercializadas a 22 países en 2013, que alcanzaron los 273,491 millones de dólares, cifra que representó un alza del 16% en comparación con 2012.

El Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), señala que este fruto se cosecha en 23 estados de la República Mexicana. Entre los principales productores se ubica Guerrero con un 22%, Nayarit con un 17% y Sinaloa con un 14%, que en conjunto suman el 53% de la producción nacional.

El resto se proviene de Campeche, Chiapas, Colima, Jalisco, Michoacán, Oaxaca y Veracruz. Guerrero encabeza la lista gracias a su extensa superficie sembrada, así como al buen rendimiento del cultivo.

Entre las variedades de mango que México produce se encuentran Kent, Keitt, Tommy Atkins, Haden, Ataúlfo y Manila.

La SAGARPA detalla que los principales destinos de exportación del mango son Estados Unidos, Canadá, Japón, Reino Unido y los Países Bajos.

Una de las razones por las que México domina el mercado de exportación es por su cercanía con Estados Unidos, nación que importa 33% de los mangos frescos que se comercializan en el orbe. El valor de estas importaciones rebasa los 233

²² Con base en Meza Orozco, Nayeli (29 de Mayo de 2014), Mango, un negocio jugoso para México, *Forbes México*, Recuperado el 22 de Mayo del 2017 de <http://www.forbes.com.mx/mango-un-negocio-jugoso-para-mexico/#gs.7ARQfxw>

millones de dólares. En Estados Unidos, seis de cada diez mangos que se consumen provienen de México.

3.2.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DEL MANGO EN LA UNIÓN EUROPEA

La mayor parte de Europa está rodeada de importadores que se encuentran alrededor de los Puertos de Róterdam (Holanda), Antwerp (Bélgica), Le Havre (Francia), Hamburgo (Alemania), en adición a los importadores en el Reino Unido.

Los puertos marítimos de los países de la UE en el Mar Mediterráneo son usados principalmente para productos de origen mediterráneo o de la UE, sin embargo, la cuota de importaciones desde afuera de la UE se está incrementando.

La consolidación del poder de compra que ha ocurrido con las bananas y la piña no es tan fuerte para los mangos, a pesar de que la mayoría de los mangos son vendidos a través de grandes supermercados. Son importados a través de grupos que realizan sus propias compras o de importadores independientes. Algunos de estos importadores se especializan en frutos exóticos como los mangos y algunos son importadores de frutas en general. Estos son los mejores socios para los exportadores de los países en desarrollo. A los pequeños exportadores se les recomienda que busquen un importador que provea a supermercados, mayoristas, verduleros y la industria de proveedores de comida.

3.3 LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE MANGO ATAU LFO MÉXICANO

Para una óptima realización de alguna actividad es importante llevar a cabo la conjunción de ciertos participantes con el fin de obtener un curso adecuado y seguro del producto-mercancía que se trata.

Por lo que comúnmente se establecen organizaciones de sistemas productivos que benefician la conjunción de fuerzas de trabajo diversas permitiendo el adecuado tratamiento de la cadena de suministro hasta la comercialización del mismo.

En el caso del mango, esta no es una excepción, por lo que resulta interesante visualizar el desarrollo de la actividad exportadora.

Cabe destacar que, del productor al consumidor final, los exportadores de productos frescos pasan por cuatro niveles

Tabla 3. Canales de comercialización de mango Ataúlfo - agentes involucrados

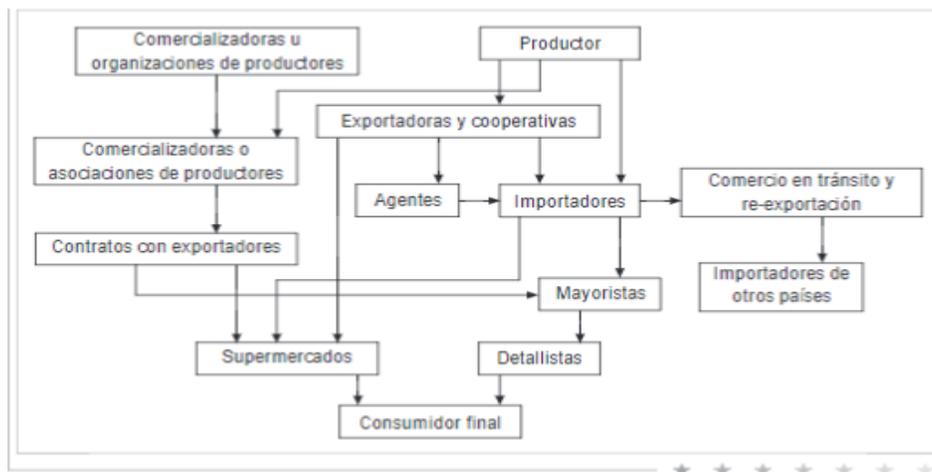
Nivel	Involucrados	Procesos involucrados
Producción	Productor	-Producción del producto fresco -Tratamiento pre cosecha -Tratamiento post cosecha -Control de calidad -Línea de empaque
	Exportador	-Tratamiento del producto (lavado, selección, etc) -Empaque del producto fresco para la exportación -Venta y promoción del producto bajo su marca o la del importador
	Exportador o Comercializador	-Producción o acopio del producto fresco -Control de calidad -Empaque para exportación -Venta y promoción del producto bajo su marca o la del importador
Mayoristas	Importador	-Responsables de los trámites en el proceso de importación -Asesoría a los proveedores en cuestiones de calidad, tamaño y empaque
	Comercializador	-Establece contacto con importadores y con proveedores para abastecer el mercado de destino. Operan por comisión sobre el precio de venta
Minoristas	Tiendas especializadas de productos frescos Puestos al aire libre	

Fuente: Guía para Exportar, BANCOMEXT, 2005

Asimismo, es necesario el establecimiento de una red comercial que contribuya a la generación de una cadena eficiente y generadora de valor para un producto agroalimentario en su estado natural.

Por ello, se establecen relaciones interconectadas de los distintos agentes involucrados mediante una organización conjunta para la consumación de la acción exportadora y el cumplimiento de los distintos aspectos determinados para su realización exitosa.

Esquema 3. Representación de red de distribución comercial para exportación a la UE



Fuente: Guía para Exportar, BANCOMEXT, 2005

De acuerdo con datos proporcionado por SAGARPA mediante su Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) en su Atlas Agroalimentario más reciente²³, los tres principales estados de la Republica productores de mango son Guerrero (26.2%), Chiapas (17.5%) y Sinaloa (13.7%). Asimismo, se señalan cifras respectivas al volumen de producción de cada uno de ellos teniendo ubicados a Guerrero, Sinaloa y Nayarit como los más destacados en su nivel de producción durante los últimos años.

Tabla 4. Principales entidades productoras

Rank	Entidad federativa	Volumen (toneladas)	Variación (%) 2014-2015
	Total nacional	1,775,507	22.3
1	Guerrero	356,291	-2.2
2	Sinaloa	302,092	172.4
3	Nayarit	252,394	44.1
4	Chiapas	215,009	9.6
5	Michoacán	155,361	13.1
6	Oaxaca	146,029	-9.1
7	Veracruz	118,545	17.6
8	Jalisco	112,551	44.0
9	Campeche	39,742	1.7
10	Colima	39,292	-21.1
	Resto	38,201	-2.9

Fuente: Atlas Agroalimentario 2016, SAGARPA

²³ Con base en SAGARPA-SIAP, *Atlas Agroalimentario 2016 (Primera Edición)*, México, disponible on-line en http://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2016/Atlas-Agroalimentario-2016

Dentro del mismo cuadro podemos observar un asunto de gran importancia. Si bien Guerrero cuenta con importantes zonas que presentan las condiciones idóneas para el desarrollo del cultivo de mango lo cual le permite ubicarse en el primer lugar de producción nacional con una producción de 400,000 toneladas registradas en el 2015, su crecimiento se ha visto reducido por diversas índoles en el último periodo de estudio mientras que Sinaloa presenta una situación totalmente a la adversa en donde se ubica como el segundo productor nacional más importante, pero con un muy considerable crecimiento durante el último periodo presentado.

Es este, sin duda, un escenario sorprendente por la cifra tan elevada presentada en solo un año de diferencia. Sin embargo, existen razones coherentes que permiten su explicación.

Por una parte, el nivel de exportación nacional ha presentado un comportamiento valorado, situación que ha llevado a México a impulsar la industria de exportación del mango en los últimos años teniendo oportunidades importantes, no solo en el mercado estadounidense como es de esperarse, sino también en nuevos mercados consumidores y demandantes de este producto.

Con respecto a este punto, es destacable que, aun a pesar del sitio que ocupa Guerrero como estado productor, el estado que mayor nivel de exportaciones presenta es Sinaloa, casualmente seguido de Nayarit que también presenta estadísticas de crecimiento productivo.

Si bien, Guerrero cuenta con 9,000 productores de mango que cultivan el producto en un territorio de 30,000 hectáreas, es importante destacar que dicho sector presenta desventajas que lo hacen quedarse atrás en cuanto a oferta exportable. La falta de valor agregado a producto y la poca capacidad de adecuarlo a las condiciones establecidas para su exportación, así como la desfavorable situación al observarse que el 60% de los productores de mango son pequeños productores que no cumplen con la cantidad, calidad y requerimientos necesarios, son parte de dichas desventajas que dejan al mango de Guerrero fuera de la presencia a nivel internacional.

Por otra parte, y estrechamente relacionado con lo anterior, se tiene que desde el 2015 se ha establecido un clúster de mango en la zona sur del estado sinaloense que, conforme a lo planteado por la Universidad Politécnica de Sinaloa²⁴ desde la firma del convenio de colaboración se pretende articular las acciones de la cadena productiva del mango en el estado así como coordinarse con los sectores académicos, científicos, de investigación y los tres niveles de gobierno para elevar el valor agregado del producto y así obtener un mejor resultado durante el proceso de comercialización.

De esta forma, este clúster ha sido reconocido como un eje estratégico para el desarrollo de la economía del estado, ya que todo clúster busca promover la innovación, desarrollar el talento humano, incrementar la infraestructura científica y tecnológica, fomentar la investigación básica e impulsar la creación de nuevos negocios.

Es así que, con la constitución de dicha forma de organización se busca integrar al sector académico en las tareas de producción y distribución del mango de la región, lo cual, al parecer, ha logrado alcanzar.

3.3.1 EL MANGO

El mango Ataúlfo es una de las especies cultivadas en la zona de Costa Grande de Guerrero, por lo que se detallan algunas de sus características a continuación:

Mango Ataúlfo (nombre científico es *Mangifera Indica L.*, dado por su especie, su principal localización y el científico que le otorgó dicha clasificación –Carlos Linneo)

El mango Ataúlfo es una fruta exótica tropical de pulpa carnosa, de color verde durante su desarrollo y amarillo en su etapa de maduración, es considerado como uno de los frutos más finos alrededor del mundo, el cual cautiva al paladar más

²⁴ Con base en Universidad Politécnica de Sinaloa (2015, Mayo), Firma de convenio de colaboración con el Clúster del Mango del sur de Sinaloa, *Portal oficial UPSIN*, Recuperado de http://www.upsin.edu.mx/ligas_de_interes/firma_de_convenio_de_colaboracion_con_el_cluster_del_mango_del_sur_de_sinaloa

exigente. Existen varios tipos de mango y México es el segundo productor a nivel mundial; de sus fértiles tierras se producen las variedades: Manila, Irwin, Haden, Palmer, Sensation, Van Dyke, Tommy Atkins, Kent, Keitt y Ataúlfo.

Hoy día es cultivado en todo el mundo, siendo los principales productores Brasil, México, India, Sudáfrica.

En cuanto a las huertas disponibles para producción de mango Ataúlfo, México cuenta con ellas en los estados de Chiapas, Nayarit, Colima, Guerrero y Michoacán, siendo Chiapas el Estado productor número uno a nivel nacional y que además cuenta con denominación de origen.

3.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

El mango Ataúlfo tiene una semilla muy pequeña, por lo que tiene mucha pulpa.

Sabor: Dulce y cremoso.

Textura: Pulpa suave y firme, sin fibra.

Color: Amarillo vibrante.

Forma: Forma ovalada y plana, pequeño.

Tipo: Alargado

Longitud: 12-15 cm

Anchura: 5-7.5 cm

Peso: 180-280 gramos



Indicador de maduración: La piel adquiere un color dorado profundo, y cuando se madura por completo aparecen arrugas pequeñas. Se le debe dar un ligero apretón para juzgar la maduración.

Temporada principal: De Marzo a Julio.

Valor nutricional: El mango es un fruto lleno de antioxidantes. Como fruta tropical originaria de Asia, posee entre sus componentes, generosas cantidades de azúcares, fibra, vitamina C y es una de las frutas más ricas en betacarotenos.

3.3.2.1 PROPIEDADES Y BENEFICIOS PARA LA SALUD

De acuerdo con un reporte realizado por expertos de la Texas A&M University, en el Departamento de Nutrición y Ciencias Alimentarias²⁵, la variedad de mango Ataúlfo es rico en aminoácidos, vitaminas C, A y E, flavonoides, betacaroteno, niacina, calcio, hierro, magnesio y potasio.

- Digestivo: Los mangos contienen enzimas digestivas que ayudan a descomponer las proteínas, ayudando a la digestión. También es útil contra la acidez, debido a una enzima presente en él, que alivia el estómago. Gracias a la gran cantidad de fibra en el mango, también puede ser útil para prevenir el estreñimiento.
- Beneficios de la piel: El mango es eficaz para aliviar los poros obstruidos de la piel. Esto significa que las personas que sufren de acné se beneficiarán de su consumo. Simplemente se requiere de retirar la pulpa de mango y aplicar sobre la piel durante aproximadamente 10 minutos antes de lavarla. Al consumirlo regularmente hace que su piel sea más blanca, más lisa y brillante.
- Combate cáncer de piel: Los fenoles en los mangos, como la quercetina, la isoquercitrina, la astrágalina, la fisetina, el ácido gálico y las enzimas, son abundantes capacidades de prevención del cáncer. Los mangos también son ricos en fibra dietética soluble conocida como pectina. Respecto a ello, los científicos han identificado un fuerte vínculo entre comer mucha fibra y

²⁵ Con base en Dr. Stephen Talcott and Dr. Susanne Talcott (2015), Benefits of mango, Ataúlfo variety, Texas A&M University, Department of Nutrition and Food Science, *Terra Natural*, Recuperado de <http://www.terranatural.com.mx/otros/Benefits & Specs of ATAULFO MANGO.pdf>

disminuir el riesgo de cáncer del tracto gastrointestinal. Alrededor de 165 gramos contienen 76% del valor diario necesario de vitamina C, un poderoso antioxidante que ayuda a proteger las células contra el daño de los radicales libres, reduciendo el riesgo de cáncer.

- Vista saludable: El mango tiene un valor diario de 25% de vitamina A, lo cual promueve una buena visión. Comer mangos regularmente previene la ceguera nocturna, el error de refracción, el ojo seco, el reblandecimiento de la córnea, la picazón y la quema de ojos.
- Benéfico contra la anemia: Los mangos son buenos para las mujeres embarazadas y las personas con anemia debido al contenido de hierro además de que la vitamina C en el mango ayuda al cuerpo a absorber el hierro. Las mujeres después de la menopausia se vuelven débiles y deben tomar mangos y otras frutas ricas en hierro.
- Mejora de la memoria: Las empuñaduras son útiles para niños con poca concentración en la escuela, porque contienen glutamina ácida. Dicho elemento es bueno para aumentar la memoria y mantener las células activas.

3.3.4 TEMPORALIDAD Y CAPACIDAD DE VOLUMEN DE EXPORTACIÓN

Además de la colindancia con el principal consumidor, nuestro país tiene una variabilidad climática privilegiada que permite el establecimiento de huertas en latitudes muy diferentes. Por ello, se produce mango constantemente durante ocho meses al año. La cosecha inicia por lo general en Chiapas y termina en Sonora, lo que da como resultado que México domine el mercado desde febrero hasta septiembre.

Imagen 1. Producción por Estado y estacionalidad del mango en México



Fuente: Atlas Agroalimentario 2016, SAGARPA

En relación al mercado mundial, se estima que existen más de mil cultivares (variedades) de mango en todo el mundo. La mayoría proviene de la India, de los cuales poco más de 20 son los que se comercializan.

Imagen 2. Cifras del mango y ubicación del mercado mexicano a nivel internacional



Fuente: Atlas Agroalimentario 2016, SAGARPA

Los cultivares más vendidos son los denominados mangos rojos, tales como Kent, Tommy Atkins, Haden, Sensation y Keitt. A todos ellos se les conoce como “floridanos”, pues fueron desarrollados en el sur de la florida a principios del siglo XX mediante cruzamientos de material vegetativo procedente de la India. Los cultivares de Florida dominan las plantaciones de mango en casi todo el mundo.

No obstante, en años recientes, los mangos amarillos han ganado bastante terreno en el mercado mundial, en especial cultivares como Kensington, Carabao (manila), Rumani, Dasehari y Ataúlfo, entre otros.

El cultivar manila es el que más se produce en México; aunque se exporta en pequeños volúmenes, está básicamente destinado al consumo interno debido a que el fruto es de baja firmeza y tiene una vida de anaquel corta. Los mangos de mayor exportación de México a Estados Unidos son Tommy Atkins (33%), Ataúlfo (25%), Kent (21%) y otros (21%).

3.4 EL MERCADO FRUTÍCOLA EN ALEMANIA (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO)

México es la séptima potencia exportadora y es el país que cuenta con el mayor número de tratados comerciales en el mundo. Sin embargo, el 89% de sus exportaciones tiene como destino los Estados Unidos y Canadá y sólo el 3.7% se dirige a Europa. Por su parte, la Unión Europea constituye el mercado más grande del mundo, con 455 millones de personas y, como bloque económico, realiza el 40% de las importaciones totales mundiales. El PIB per cápita promedio de sus consumidores alcanza los 20,500 dólares, es decir, 3.5 veces el de México.

Las relaciones empresariales de México con Europa, hasta hace algunos años se realizaban únicamente con algunos países históricamente próximos y se consideraba a la Unión Europea como un mercado demasiado lejano y complicado. Hoy en día, la globalización y su incidencia en el desarrollo de los servicios logísticos, las telecomunicaciones y el acceso a la información son factores que hacen que el camino a través de Atlántico parezca más corto y más seguro.

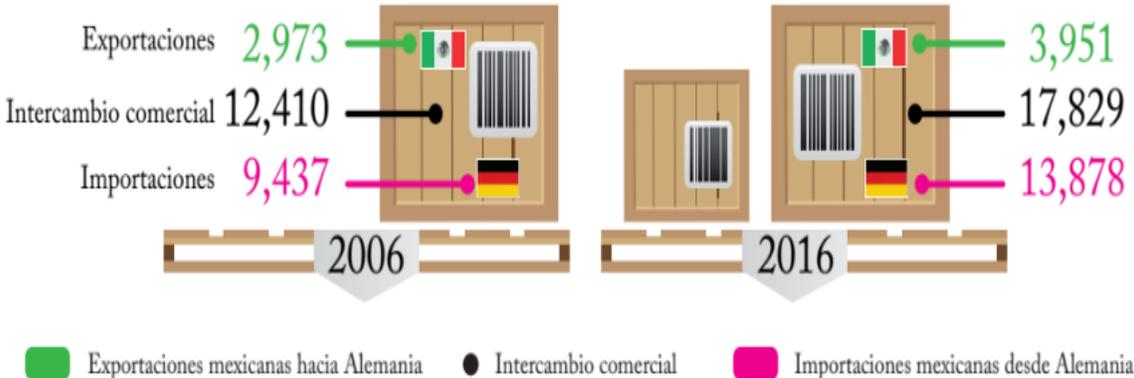
Las frutas exóticas rápidamente se están volviendo más populares en la Unión Europea. Los mangos son una de las frutas exóticas que más rápido crecen en el mercado de la UE, a pesar de que todavía tiene una pequeña cuota de mercado.

Dentro del territorio europeo se encuentra una nación que puede representar una oportunidad importante en la búsqueda de la realización de exportación a nuevos mercados, en específico refiriéndonos al mango Ataúlfo como producto alimentario-frutícola. Alemania, siendo la 5ª. economía más grande en el mundo, con un Producto Interno Bruto (PIB) en el 2016 de 3,467 billones USD (mdd) y un total de 82. 8 millones de habitantes según datos del 2016 proporcionados por Datosmacro-Expansión, representa el 15% del consumo de mango en la UE.

De acuerdo con cifras presentadas por la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y Pro México a través de la Embajada de México en Alemania, en la actualidad Alemania se ha constituido para México como el primer socio comercial entre los países-miembros de la Unión Europea (UE) y el 5º socio comercial a nivel mundial. El valor del comercio bilateral entre México y Alemania en el año 2016 fue con 17.8 mdd mayor que el del comercio de México con Francia, Italia y Gran Bretaña en total (16.9 mdd), alcanzando casi 40% del comercio total de México con la UE.

Desde 2006 hasta 2016, el comercio entre México y Alemania ha crecido en 44%, hasta alcanzar los 17,829 millones de dólares en 2016.

Imagen 3. Cifras comparativas de Balanza Comercial entre México y Alemania (2006-2016)
BALANZA COMERCIAL ENTRE MÉXICO Y ALEMANIA (millones de dólares)



Fuente: Relación Comercial entre México y Alemania, Pro México (GTA, Trade Map, FDI Intelligence, Banco Central y Secretaria de Economía, 2017)

Si bien, México no figura todavía entre los principales socios comerciales de Alemania, se puede observar una tendencia positiva en los últimos años. Actualmente, México es el principal socio económico para Alemania en América Latina y el Caribe. Según la estadística oficial alemana, en el año 2016, México ocupó el primer lugar entre los destinos más importantes de las exportaciones alemanas hacia América Latina, superando a Brasil, y al mismo tiempo, el segundo suministrador para las importaciones alemanas desde Latinoamérica. A escala mundial, México ocupó en el año 2015 el lugar número 28 entre los principales socios comerciales de Alemania, basado en las posiciones 23 en las exportaciones y 36 en las importaciones totales alemanas, respectivamente.

El comercio bilateral México-Alemania ha crecido rápidamente durante los últimos años. En total, aumentó casi 60% entre 2005 y 2015. Desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre la UE y México (TLCUEM) en el año 2000 hasta 2015 el comercio entre ambos países creció alrededor de 150%.

El Acuerdo entre México y la Unión Europea constituye el marco idóneo para que las empresas mexicanas consideren a este continente como un alternativa viable en sus esfuerzos de diversificación, ya que con la incorporación de los diez nuevos países representa un mercado integrado por más de 455 millones de posibles consumidores de diversos productos y que a la fecha no ha sido totalmente aprovechado.

Con respecto a ello y en busca de un mayor aprovechamiento del acuerdo comercial involucrado, en 2016 en Bruselas, Bélgica se inició la Primera Ronda de Negociaciones para la modernización del TLCUEM.

Es indispensable considerar que para aprovechar el potencial del mercado de la Unión Europea se requiere conocer las características de los países que la conforman, sus reglamentaciones y oportunidades.

En lo que respecta al mercado frutícola, las importaciones de frutas que todavía no se suministran durante todo el año, como los mangos, podrían aumentar fácilmente si hubiera oferta suficiente. También son interesantes los productos que no existen en Alemania en algún período del año (invierno), particularmente las verduras de especialidad y las frutas y verduras elaboradas (congeladas, pulpas, conservas, secas, etc.) que, como ya se ha indicado, tienen un potencial de mercado. Las limitaciones al crecimiento de las importaciones son la calidad deficiente (presentación, clasificación baja, productos que llegan aplastados a Alemania). Un problema importante para los importadores es la falta de seguridad de los exportadores, además de los problemas relativos a la comunicación, el empaquetado y la logística.

3.4.1 PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES PARA PAISES EN DESARROLLO

Como ya se mencionó, la fruta tropical más importante que se comercializa es el banano. En este momento, la República Dominicana es el proveedor principal pero los importadores siempre están buscando fuentes nuevas. Para la producción de bananos orgánicos, es importante encontrar un lugar donde no exista la sigatoka negra, una enfermedad que no puede combatirse en la agricultura orgánica. También es muy importante contar con una buena logística, y con el acceso a un puerto que tenga servicios regulares a Europa en contenedores congelados, etc. El tiempo de expedición no debería ser demasiado largo debido a que los bananos orgánicos son más perecederos que los convencionales.

Actualmente la oferta de mangos y paltas no satisface la demanda. Las piñas sólo pueden ser vendidas como orgánicas si no se utiliza carburo para la inducción floral. Las manzanas y peras son productos interesantes durante el período fuera de estación en Europa (válido sólo para los países del hemisferio sur).

Las naranjas procedentes de los países en desarrollo podrían tener posibilidades durante el período fuera de estación (junio-septiembre), aunque julio-agosto es el período en que bajan las ventas en Alemania. Además, los consumidores esperan que las naranjas sean de color anaranjado y, por lo tanto, las naranjas verdes tropicales no son aceptadas por los compradores alemanes.

También es interesante suministrar tomates y verduras de especialidad durante el invierno alemán, siempre y cuando se disponga de una logística y sistemas de refrigeración eficaces. Algunas frutas exóticas pueden encontrar un nicho de mercado. Con todo, podría resultar difícil y costoso entrar en el mercado si el consumidor alemán todavía no conoce los productos. En general, los consumidores alemanes no están abiertos a nuevos productos, como lo están los consumidores de los Países Bajos o del Reino Unido, por ejemplo. Cuesta mucho introducir productos desconocidos. Además, es muy importante cumplir con los requisitos de calidad, y producir las variedades requeridas cuando son necesarias.

3.5 MERCADO DE EXPORTACIÓN DE MANGO ATAU LFO MEXICANO A ALEMANIA

De acuerdo con datos de BANCOMEXT para Pro México²⁶, existen distintos nichos de mercado y oportunidades de negocios con la UE, entre los que podemos encontrar las frutas específicamente el mango.

De acuerdo a las ventas de productos agrícolas experimentadas, los países que presentan una mayor demanda de frutas y vegetales son Alemania, Italia, Reino Unido, Países Bajos, España y Francia; con lo que dichos países constituyen los mercados más amplios en la UE, dado el volumen de sus ventas en este subsector.

²⁶ Con base en BANCOMEXT (2005), *Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea (3ª Edición)*, Recuperado de <http://promexico.gob.mx/documentos/pdf/GuiaParaExportarProductosMexicanosALaUnionEuropea.pdf#page=50&zoom=auto,-92,765>

Tabla 5. El mercado alemán y su importancia como consumidor de frutas en la UE

	Frutas	Hortalizas
Alemania	5,062	5,727
Austria	239	722
Bélgica	903	853
Dinamarca	290	580
España	2,791	3,023
Finlandia	288	621
Francia	3,713	2,775
Grecia	1,196	2,212
Irlanda	213	494
Italia	5,898	3,869
Países Bajos	1,231	3,328
Portugal	1,051	1,228
Reino Unido	2,243	3,604
Suecia	486	866

Fuente: CBI sobre datos obtenidos en Euromonitor 2004

Fuente: Guía para Exportar, BANCOMEXT, 2005

Por su parte, el sector de la frutas frescas ha tenido una gran presencia en el mercado alemán siendo el mayor consumidor de las mismas por sobre los demás países miembros de la UE, destacando así su interés por dichos productos.

Tabla 6. Alemania y su nivel de importaciones de frutas frescas

	Frutas frescas		
	Valor Comercial 2002	Valor Comercial 2003	Cambio %
Unión Europea-25	18,821,658,740	23,854,649,638	27%
Alemania	4,347,198,464	5,337,653,248	23%
Austria	432,009,920	531,836,704	23%
Bélgica	1,859,130,880	2,448,956,160	32%
Chipre	11,706,693	12,700,037	8%
Dinamarca	331,719,008	427,209,952	29%
Eslovaquia	82,439,416	98,604,640	20%
Eslovenia	66,851,040	81,446,792	22%
España	872,137,280	1,225,772,903	41%
Estonia	30,900,368	46,027,040	49%
Finlandia	227,281,824	281,136,608	24%
Francia	2,376,830,720	3,058,506,752	29%
Grecia	203,092,512	276,575,264	36%
Hungría	99,495,000	141,848,992	43%
Irlanda	186,082,048	210,086,896	13%
Italia	1,405,344,896	1,921,892,992	37%
Letonia	50,394,572	60,664,564	20%
Lituania	72,391,600	101,992,032	41%
Luxemburgo	113,778,336	—	
Malta	—	—	
Países Bajos	1,576,749,696	2,293,316,608	45%
Polonia	500,279,008	575,284,992	15%
Portugal	343,965,677	430,340,255	25%
Reino Unido	2,870,692,352	3,349,996,943	17%
República Checa	515,796,288	651,733,696	26%
Suecia	245,391,142	291,065,568	19%

Fuente: Guía para Exportar, BANCOMEXT, 2005

Es importante destacar que los productos mexicanos con mayor presencia en el mercado europeo fueron:

- Garbanzo

- Aguacate
- Café
- Limón Persa
- Toronja
- Frambuesa / zarzamora
- Mango

Sin embargo y a pesar de las cifras anteriormente señaladas, hasta la fecha los exportadores mexicanos no han aprovechado en su totalidad las oportunidades que ofrece el mercado europeo, debido principalmente a:

1. Escaso conocimiento de los hábitos de consumo
2. Bajo interés por diversificar mercados
3. Falta de promoción
4. Falta de confianza en la forma de pago
5. Falta de un centro de distribución de perecederos en Europa

De esta forma, existen productos que tiene presencia y potencial de exportación al mercado europeo pero de los cuales se ha presentado un bajo perfil. Entre los mismos podemos encontrar al mango, con su fracción arancelaria 080450 para su exportación al mercado europeo.

08045000 - De Méjico / A Alemania

Tabla 7. Fracción arancelaria para exportación del mango Ataúlfo mexicano a Alemania

Código	Descripción del producto
08	FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CORTEZAS DE AGRIOS (CÍTRICOS), MELONES O SANDÍAS
0804	Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos
0804 50	-Guayabas, mangos y mangostanes

Fuente: Helpdesk, Trade European Comission, 2017

- **CANALES DE COMERCIO**

La mayor parte de Europa está rodeada de importadores que se encuentran alrededor de los Puertos de Róterdam (Holanda), Antwerp (Bélgica), Le Havre (Francia) y Hamburgo (Alemania).

Los Puertos marítimos de los países de la UE en el Mar Mediterráneo son usados principalmente para productos de origen mediterráneo o de la UE, sin embargo, la cuota de importaciones desde afuera de la UE se está incrementando.

La consolidación del poder de compra que ha ocurrido con las bananas y la piña no es tan fuerte para los mangos, a pesar de que la mayoría de los mangos son vendidos a través de grandes supermercados. Son importados a través de grupos que realizan sus propias compras o de importadores independientes. Algunos de estos importadores se especializan en frutos exóticos como los mangos y algunos son importadores de frutas en general. Estos son los mejores socios para los exportadores de los países en desarrollo. A los pequeños exportadores se les recomienda que busquen un importador que provea a supermercados, mayoristas, verduleros y la industria de proveedores de comida.

- **ESTRUCTURA DE PRECIOS**

La oferta y la demanda en el mercado mundial son los factores principales que influyen en los precios de exportación de la fruta fresca, los precios pueden fluctuar en el tiempo, la variedad y el origen son otros factores importantes en la determinación del precio. Se estima que los importadores europeos necesitan un margen de comercio de 5% a 10% para cubrir sus costos y el riesgo puede variar según los países y los costos que no siempre son iguales. Los mayoristas y los vendedores al detalle también necesitan un margen, que varía incluso más que los márgenes de importación.

- **IMPORTACIÓN**

No existe información disponible sobre el comercio de mangos. Los mangos junto con las piñas son las frutas de más rápido crecimiento en términos de importaciones de la UE.

Con base en datos reflejados en el sistema TRADEMAP, Holanda es el país líder en importaciones de mangos con una cuota del 11% del total del valor de las importaciones de los mercados interesados a nivel global en el 2016. Holanda está fuertemente posicionado como país importador de frutas exóticas como ser bananas y piñas, aunque es un reexportador importante de mangos hacia otros países de la UE. El 84% de las importaciones en Holanda vienen de los países en desarrollo.

Alemania, por su parte, es el segundo país importador más grande de mangos con un 7% del valor total de exportaciones mundiales de mango. En contraste con Holanda, tiene un gran mercado y la mayoría de los mangos importados son consumidos domésticamente. Otros países importadores de mangos son: Bélgica (2% mundial), España (3% mundial) y Francia (5% mundial).

3.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DEL MANGO ATAULFO PARA CON LA UE (CASO ESPECÍFICO ALEMANIA)

Como bien conocemos, México no es el único país que se ubica como exportador de mango Ataúlfo al mundo. Por ello es importante ubicar la competencia que puede reflejar un punto importante en el momento de la ubicación de oportunidades, sobre todo en aquellos casos en los que se requiere de un análisis de cercanía o mejores condiciones para su exportación.

Cabe destacar que los países exportadores no siempre llegan a ser los mayores productores, sino que inclusive pueden realizar importaciones necesarias para su

venta así como puede llegar a ocurrir el hecho de que un mayor productor requiera su misma producción para el mercado interno de consumo. Con lo que podría significar un gran mercado demandante del mismo para la satisfacción del consumo nacional.

Tabla 8. Principales competidores en el mercado de exportación de mango

Mango		0804.50
País	Valor de importación 2003 (miles de Euros)	% de las importaciones totales Brasil
	93,256.32	45%
Perú	18,239.92	9%
Costa de Marfil	16,076.60	8%
Sudáfrica	13,997.70	7%
Israel	12,025.21	6%
Pakistán	10,233.02	5%
Estados Unidos	9,713.61	5%
Ecuador	4,450.75	2%
México	4,230.37	2%
Senegal	3,548.27	2%

Fuente: Helpdesk, DG Trade European Commission, 2004

Fuente: Guía para Exportar, BANCOMEXT, 2005

De acuerdo con el Centro de Promoción de Importaciones de la Unión Europea (CBI), después de las bananas, los mangos son la fruta cultivada en áreas tropicales más importante alrededor del mundo. Son muy vulnerables y difíciles de transportar, lo que ha impedido el comercio internacional. Las variedades que se plantan extensivamente en países sudamericanos son: Tommy Atkins, Kent y Keitt. No se encuentran disponibles datos sobre la producción de mangos, ya que solamente existe un nivel agregado incluyendo guayabas y mangosteens, sin embargo, los mangos tienen una mayor participación en este grupo ya que es una de las frutas más producidas en el mundo.

India y China son los mayores productores pero también tienen un gran mercado doméstico. India es el exportador más grande de mangos del mundo mientras que las exportaciones de China son pequeñas. Otros importantes participantes en el mercado de exportaciones mundiales de mangos son México, Brasil y Perú.

Por lo anterior, resulta importante tener en consideración distintos aspectos que puedan posicionar al mango Ataúlfo mexicano, y en este caso al correspondiente producido en el Estado de Guerrero, como un producto de preferencia y gran aceptación.

3.5.2 DENOMINACIONES DE ORIGEN Y OTROS ASPECTOS DETERMINANTES DE COMERCIO

Se entiende por denominación de origen, el nombre de una región geográfica del país que sirva para designar un producto originario de la misma, y cuya cualidad o característica se deban exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en éste los factores naturales y humanos.

Así pues, el mango Ataúlfo cuenta con denominación de origen, conforme al Arreglo de Lisboa suscrito en 1958, relativo a la protección de denominaciones de origen y su registro internacional.

Conforme a ello, la Secretaría de Economía²⁷ detalla que esta denominación otorgada en el 2003, al mango Ataúlfo del Soconusco Chiapas es aplicada al mango con un peso promedio de 350 gramos.

Además, se caracteriza por una composición promedio de 69% de pulpa, 19% de cáscara y 8.5% de hueso o semilla. La pulpa es de consistencia firme con muy poco contenido de fibra; con sabor dulce y baja acidez; con cáscara firme y de color amarillo; y resistente al manejo post cosecha.

Los lugares de extracción abarcan los municipios de Suchiate, Frontera Hidalgo, Metapa, Tuxtla Chico, Tapachula, Mazatán, Huehuetán, Tuzantán, Huixtla, Villa Comaltitlán, Escuintla, Acacoyagua y Acapetahua, los cuales conforman la denominada región del mango Ataúlfo del Soconusco Chiapas.

²⁷ Con base en Secretaría de Economía, Blog (17 de marzo de 2016), ¿Sabías que el Mango Ataúlfo tiene denominación de origen? [Artículo de blog en línea], Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/sabias-que-el-mango-ataulfo-tiene-denominacion-de-origen>

Imagen 4. Territorio mexicano ideal para cosecha de mango



Fuente: Atlas Agroalimentario 2016, SAGARPA

Los componentes bioquímicos más importantes corresponden a los caracteres de sólidos solubles totales (BX), azúcares reductores totales y acidez. Las características, componentes, formas de extracción, procesos de producción o elaboración del producto, y sus modos de empaque, embalaje o envasamiento, serán siempre las que se fijen en la Norma Oficial Mexicana, que en su momento sea emitida por la autoridad competente, en los términos establecidos en la ley de la materia.

La Declaratoria de Protección a la Denominación de Origen del mango Ataúlfo del Soconusco Chiapas fue publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 4 de agosto del 2003.

Si bien, el mango Ataúlfo cuenta con dicha denominación de origen dentro de nuestro territorio nacional, esta no representa una garantía puesto que las especificaciones llegan a ser extremadamente detalladas y la modificación de alguna de ellas dadas por la región de cosecha y su manejo puede derivar en la oportunidad de su producción y exportación.

Es así como, se vuelve característicamente necesario prestar atención a otros puntos o aspectos ya establecidos por el mismo mercado para que las limitantes en el mercado se conviertan en oportunidades de desarrollo y concretación de intercambios comerciales a largo plazo, haciendo así un panorama con mayor probabilidades de ubicación en los nuevos mercados.

CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES LOGÍSTICAS Y COMERCIALES PARA EXPORTACIÓN A UE (CASO ESPECÍFICO ALEMANIA)

Teniendo en cuenta que el ya mencionado TLCUEM se presenta como la legislación aplicable con el mercado alemán para la exportación de mango Ataúlfo a dicho país, se tiene que se analicen las especificaciones y consideraciones requeridas para la exportación del producto.

En su caso, el mango Ataúlfo se ubica dentro del grupo de las frutas y hortalizas por lo que se detallan algunos aspectos a tomar en cuenta determinados tanto por el mercado como por consideraciones hechas mediante barreras no arancelarias del comercio exterior con países del mercado europeo, en este caso, Alemania.

4.1 HÁBITOS DE CONSUMO

Para poder exportar productos agrícolas mexicanos a la Unión Europea, es importante que el productor-exportador conozca y tenga presente que tanto la “calidad” como la “sanidad” de los productos son factores claves para penetrar, permanecer y tener éxito en ese mercado. Por ello, la decisión de compra del consumidor europeo depende de la combinación del trinomio:

Calidad - Sanidad – Precio

Un estudio reciente elaborado por la Federación de Exportadores de Fruta y Hortaliza (FEPEX), indica que en Europa, el 40% de los consumidores de frutas y hortalizas, busca calidad, entendida como mejor sabor y frescura; un 15% del segmento busca la economía en la compra; el 35% restante busca mejor sabor,

frescura, precio y surtido. Igualmente se observa cómo el consumidor exige altos estándares de seguridad lo que se traduce en una inquietud de saber el máximo del producto, y sobre todo que lo que se le dice es la verdad (sobre las características alimenticias, las técnicas de producción empleadas, etc.)

Las nuevas tendencias establecen la existencia de un cliente europeo cada vez más preocupado por conocer cuáles son los procesos productivos empleados, y que estos se realizan con técnicas respetuosas con el medio ambiente (elemento estratégico para la competitividad de un producto en el mercado europeo). Conocer el proceso productivo incluye, saber cuáles son las técnicas de riego, de lucha contra las plagas, de control de residuos, de eliminación de restos vegetales, aporte de nutrientes al suelo o bien en hidroponía, calidad de las aguas, semillas y sus variedades, además de todas las técnicas, tratamientos y procesos postcosecha.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO MEXICANO

Anteriormente, en México no existía una marca o sello agrícola que permitiese distinguir o diferenciar los productos que cumplen con las normas de calidad internacional. En este sentido, las instituciones gubernamentales y los productores han venido trabajando en la implantación de este distintivo



Algunas ventajas que se resaltan en cuanto a la utilización de dicho sello o marca se basan en resaltar el país de origen, posicionar el producto, ofrecer mejores precios por una calidad selecta, diferenciar los productos mexicanos y promocionar productos mexicanos de alta calidad.

Hoy en día, diversos productos han obtenido este tipo de distintivo y muchos de ellos cuentan con la certificación México Calidad Suprema. Entre ellos cabe destacar que se encuentra el mango como uno de los productos que lo utilizan.

4.3 BARRERAS NO ARANCELARIAS

Los países que conforman la Unión Europea establecen sus regulaciones no arancelarias a nivel comunitario, a través de Directivas y otras disposiciones generales, que actúan como disposiciones marco. Esto no excluye la posibilidad de que cada país, a nivel interno, pueda establecer disposiciones adicionales que endurezcan o flexibilicen dicha normativa de referencia.

En su caso, la Comisión Europea de Comercio²⁸ se refiere a algunos de los requisitos específicos dados para la exportación de mango Ataúlfo en su fracción arancelaria 08045000 como son:

1. Control de los contaminantes en alimentos
2. Control de los residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal
3. Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal
4. Control fitosanitario
5. Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos
6. Etiquetado de productos alimenticios
7. Voluntario - Productos de producción ecológica

Sin embargo, algunos de ellos se refieren específicamente a puntos ya establecidos por consideraciones mencionadas anteriormente, referentes a la calidad y sanidad del producto así como la seguridad del cliente final al que llegará el mismo.

²⁸ Con base en Helpdesk Trade European Commission (12 de Julio de 2016), *Mi exportación*, recuperado de <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20170823&languageId=es&cmd=chap&taricCode=0804500010&partnerId=MX&repOrderId=DE&simulationDate=23%2F08%2F2017&submit=Buscar>

Por otra parte, es indispensable destacar la preocupación por el medio ambiente y los valores ecológicos y solidarios.

Por otra parte, también se tienen estipulados algunos gravámenes interiores para los que se presenta la siguiente tabla:

Tabla 9. Tarifas arancelarias para exportación del mango Ataúlfo mexicano a Alemania

	Tarifa	Notas	Fecha de Revisión
IVA	7%	Alemania, EU	01/07/2017
Impuestos especiales	-	Alemania, EU	01/07/2017

Fuente: Helpdesk, Trade European Commission, 2017

4.3.1 ASPECTOS SANITARIOS

El exportador mexicano deberá tener especial cuidado en que los frutos frescos no tengan alguno de los organismos nocivos (insectos, ácaros, nemátodos, bacteria, hongos y virus) listados en la Directiva 92/103/CEE, relativa a las Medidas de protección contra la introducción en la Comunidad de organismos nocivos para los productos vegetales y contra su propagación en el interior de la Comunidad. Deberá procurarse y demostrar que el producto exportado está libre de enfermedades, magulladuras u otras desfiguraciones. Por lo anterior, corresponde al productor/exportador mexicano el garantizar que sus productos cuentan con las condiciones sanitarias requeridas en el momento de salir de México. Para ello se requiere el correspondiente Certificado Fitosanitario Internacional.

4.3.2 CALIDAD

Las normas de calidad quedaron claramente definidas desde octubre 1996 en la Política Agrícola Común (PAC). De esta manera, los productos que no cumplan con dicha normativa no tendrán acceso al mercado europeo.

Cuando hablamos de calidad en la Unión Europea, nos referimos igualmente a los estándares de clasificación de los productos, esto es, la evaluación que sobre

su tamaño, peso, medidas y madurez se hace de los mismos. Según este criterio la clasificación quedaría de la siguiente manera:

Clase Extra: Productos de mayor calidad

Clase I: Productos de buena calidad

Clase II: Productos de calidad razonable que pueden ser comercializados

Clase III: Productos de menor calidad pero que aún pueden ser motivo de comercio, aunque normalmente no se admite un embarque que tenga más de un 15% de productos de esta clase.

Por su parte, algunas normas referentes a este aspecto para la exportación de mango son mencionadas por la SAGARPA²⁹.

El mango se clasifica en las siguientes categorías:

- Categoría Extra
- Categoría Primera
- Categoría Segunda

En este sentido, la variedad de mango Ataúlfo requiere las siguientes especificaciones:

Especificaciones para mango Ataúlfo

Fruto / Variedad	Ataúlfo
Tamaño	Pequeño a Medio
Peso	160-300
Forma	Eliptica
Color	Amarillo
Fibras	Pocas



Fuente: Identificación de las necesidades logísticas para la comercialización del sistema producto Mango en la Región Noroeste, SAGARPA, 2009.

²⁹ Con base en SAGARPA (30 de Noviembre de 2009), *Identificación de las necesidades logísticas para la comercialización del sistema producto Mango en la Región Noroeste*, Recuperado de http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios_promercado/Mangos.pdf

Asimismo, el mango debe de cumplir con los siguientes requerimientos mínimos de calidad:

- Intacto
- Firme
- Fresco
- Sano
- Limpio
- Maduro
- Libre de daños por bajas temperaturas
- Libre de humedad externa anormal
- Libre de olores y sabores extraños
- Libre de residuos de plaguicidas

Los mangos de la categoría extra, además de cumplir con los requerimientos mínimos de calidad deben ser de calidad superior o excelente, particularmente bien presentados; y uniformes; esto implica la idea de calidad en combinación con variedad y apariencia.

No deberán tener defectos, salvo muy leves alteraciones en la cáscara que no afecten su apariencia general y vayan en detrimento de su calidad, su durabilidad y la presentación en la unidad del empaque.

El color normal del fruto después de la cosecha es principalmente verde oscuro, con chapeado rojo que inicia en los hombros y una coloración verde claro que tiende al amarillo en la punta. Este estado corresponde al mínimo de madurez y provee la máxima vida entre el exportador y el consumidor.

Cuando la madurez se hace presente, los frutos son de color verde claro tendiendo al amarillo y dependiendo de la variedad, presenta un chapeado rojo. Son frutos aún firmes y es un estado ideal para los distribuidores.

El color del fruto es mayormente amarillo con pocas tonalidades verdes. Algunas variedades contrastan perfectamente con el chapeado rojo. El fruto empieza a perder firmeza y es su mejor condición para su venta al consumidor.

En la etapa ideal el fruto es predominantemente amarillo que en algunas variedades contrasta con el chapeado rojo.

La madurez del producto se deberá determinar conforme a la carta de madurez o tabla colorimétrica de EMEX “Estándar de Madurez en Mango para Variedades de Exportación”.

En el caso de que la empresa solicitante lo requiera, se podrán considerar dictámenes a través de pruebas instrumentales adicionales que determinen la madurez del producto.

4.4 LOGÍSTICA PARA EXPORTACIÓN DE MANGO ATAULFO

OBJETIVO:

Entregar el producto: A tiempo (ni antes ni después), en las condiciones pactadas, en el lugar convenido y al precio acordado.

REQUISITOS DE CADENA LOGÍSTICA: EFICIENTE, CONFIABLE Y ÓPTIMA

- **CLASIFICACIÓN (MANGO ATAULFO)**

CARGA PERECEDERA

Carga que durante la cadena logística puede sufrir daño o deterioro y no llegar en las condiciones aptas para su uso o consumo. IMPORTANTE VIGILAR LAS CONDICIONES ADECUADAS EN LA CADENA DE FRIO PARA SU CONSERVACIÓN.

TIPOS DE CARGA PERECEDERA: Frescos, refrigerados, congelados o criogenizados.

Dentro de los tipos mencionados podemos encontrar al mango, como una fruta, englobado en alimentos refrigerados.

- REFRIGERADOS: Productos que deben permanecer refrigerados (superior a 0°C e interior a 14°C o 16°C) y con humedad controlada. Como son frutas y verduras, flores y follajes, medicamentos y vacunas, productos lácteos, productos cárnicos y/o pescados o mariscos frescos.

4.4.1 CONDICIONES NECESARIAS PARA UN CONTROL LOGÍSTICO DEL PRODUCTO

CADENA DE FRIO

Para el transporte de la mercancía en cuestión, es importante mantener la carga dentro de la temperatura, humedad y condiciones requeridas para cada tipo de producto durante todo el proceso logístico.

Tabla 10. Requerimientos de temperatura y humedad para transporte de mangos a nivel internacional

TEMPERATURA, HUMEDAD RELATIVA Y TIEMPO DE CONSERVACIÓN PREVISTOS DURANTE EL PROCESO DE CADENA DE FRIO				
PRODUCTO	TEMPERATURA CADENA DE FRIO	TEMPERATURA CADENA DE FRIO	HUMEDAD RELATIVA	DURACIÓN PREVISTA DE LA CADENA DE FRIO
	°C	°F		
Aguacates	4°C a 13°C	40°F a 55°F	90% a 95%	2 a 4 semanas
Almorcigos	12°C a 14°C	55°F a 58°F	90% a 95%	2 a 3 semanas
Mangos	10°C a 13°C	50°F a 55°F	90% a 95%	2 a 3 semanas
Arándanos	8°C a 13°C	45°F a 55°F	90% a 95%	2 a 4 semanas
Papayas	8°C a 10°C	45°F a 50°F	90% a 95%	1 a 3 semanas
Arveja verde	4°C a 10°C	40°F a 50°F	90% a 95%	7 a 10 días
Pimentón	8°C a 10°C	45°F a 50°F	90% a 95%	10 a 15 días
Aji picante (chile)	4°C a 10°C	40°F a 50°F	90% a 95%	10 a 15 días
Calabacines	8°C a 10°C	45°F a 50°F	90% a 95%	5 a 14 días
Berenjenas	8°C a 13°C	45°F a 55°F	90% a 95%	10 a 14 días
Espárragos	0°C	32°F	95% a 100%	Máximo 10 días
Betula	0°C	32°F	95% a 100%	4 a 6 semanas
Zanahoria	0°C	32°F	95% a 100%	4 a 6 semanas
Apio	0°C	32°F	98% a 100%	1 a 2 meses
Melones	0°C a 10°C	32°F a 50°F	85% a 90%	5 a 10 días
Naranjas	0°C a 1°C	32°F a 34°F	85% a 90%	8 a 12 semanas
Limones	15°C	59°F	86% a 88%	Deben ser madurados previamente
Mandarinas	4°C	40°F	90% a 95%	2 a 4 semanas
Tomates maduros	8°C a 10°C	45°F a 50°F	90% a 95%	4 a 7 días
Tomates verdes	13°C a 22°C	55°F a 70°F	90% a 95%	1 a 3 semanas

Fuente: Empaque, Embalaje y Rotulado para la agroexportación, Cámara de Comercio Exterior, 2015

Esquema 4. Cadena logística para exportación de perecederos (mango ataulfo)



Fuente: Empaque, Embalaje y Rotulado para la agroexportación, Cámara de Comercio Exterior, 2015

4.4.2 NORMAS TÉCNICAS PARA TRANSPORTE DE PERECEDEROS

- *CODEX Alimentarius (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO Y Organización Mundial de la Salud-OMS)*

El comercio internacional de alimentos existe desde hace miles de años pero, hasta no hace mucho, los alimentos se producían, vendían y consumían en el ámbito local. Durante el último siglo, la cantidad de alimentos comercializados a nivel internacional ha crecido exponencialmente y, hoy en día, una cantidad y variedad de alimentos antes nunca imaginada circula por todo el planeta.

La Comisión del CODEX Alimentarius, que fue creada en 1961 en la 11ª. Sesión de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) y refrendada en la 16ª. Sesión de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1963, tiene como objetivos principales:

- a) Proteger la salud de los consumidores.
- b) Coordinar los trabajos sobre normas alimentarias.
- c) Determinar el orden de prioridades de las Normas.
- d) Compilar todas las Normas en el CODEX Alimentarius.
- e) Actualizar permanentemente el CODEX Alimentarius.

Desde sus inicios en 1963, el sistema del Codex ha desarrollado una metodología abierta, transparente e inclusiva para hacer frente a los nuevos desafíos. El comercio internacional de alimentos es una industria que genera 200 000 millones de dólares al año y en la que se producen, comercializan y transportan miles de millones de toneladas de alimentos.

Es mucho lo que se ha puesto en juego para proteger la salud de los consumidores y asegurar la adopción de prácticas leales en el comercio alimentario.

Ante tal situación, “El CODEX Alimentarius contribuye, a través de sus normas, directrices y códigos de prácticas alimentarias internacionales, a la inocuidad, la calidad y la equidad en el comercio internacional de alimentos. Los consumidores pueden confiar en que los productos alimentarios que compran son inocuos y de calidad y los importadores en que los alimentos que han encargado se ajustan a sus especificaciones. La finalidad del CODEX Alimentarius es garantizar alimentos inocuos y de calidad a todas las personas y en cualquier lugar.”

Aunque se trata de recomendaciones cuya aplicación por los miembros es facultativa, las normas del Codex sirven en muchas ocasiones de base para la legislación nacional.

Los miembros del Codex abarcan el 99 % de la población mundial. Cada vez más países en desarrollo forman parte activa en el proceso del Codex, en muchos casos con el apoyo del Fondo fiduciario del Codex, que se esfuerza por proporcionar financiación y capacitación a los participantes de dichos países a fin de hacer posible una colaboración eficaz. El hecho de ser miembro activo del Codex ayuda a los países a competir en los complejos mercados mundiales y a mejorar la inocuidad alimentaria para su propia población. Paralelamente, los exportadores saben lo que demandan los importadores, los cuales, a su vez, están protegidos frente a las remesas que no cumplan las normas.

Es importante destacar que, tanto México con la Unión Europea –Alemania en su conjunto- forman parte de los Estados Miembro. Con ello, las normas del Codex les

permiten garantizar que los alimentos sean saludables y puedan comercializarse. Los 188 miembros del Codex han negociado recomendaciones con fundamento científico en todos los ámbitos relacionados con la inocuidad y calidad de los alimentos: higiene de los alimentos; límites máximos para aditivos alimentarios, residuos de plaguicidas y medicamentos veterinarios; y límites máximos y códigos para la prevención de la contaminación química y microbiológica.

Cabe mencionar que, el Codex Alimentarius, o código alimentario, se ha convertido en un punto de referencia mundial para los consumidores, los productores y elaboradores de alimentos, los organismos nacionales de control de los alimentos y el comercio alimentario internacional.

➤ *NORMAS DE LA UNION EUROPEA (EUROPEAN FOOD SAFETY AUTHORITY/EFSA)*

La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA por sus siglas en inglés), es un Organismo Europeo encargado de supervisar todo lo relacionado con los alimentos y la alimentación de las personas y animales de la UE.

Si bien, es un organismo asesor de los países miembros de la UE, no expide reglamentos obligatorios. La EFSA expide recomendaciones científicas a la Comisión y al Parlamento Europeo, además provee asistencia científica independiente y comunicación clara sobre los riesgos actuales o futuros de alimentos y la cadena alimenticia.

➤ *NORMAS ESPECIFICAS IMPUESTAS POR EL PAÍS DE INTERÉS*

Es indispensable investigar con el cliente en el país de destino TODOS los requisitos, normas técnicas, legislación vigente para el mercado, exigencias de la carga, condiciones especiales de los sistemas de empaque y/o embalaje y su reciclaje; como también de sus requisitos privados.

4.4.3 ENVASE, EMPAQUE Y EMBALAJE

1. **EMPAQUE:** Es la manera de presentar un producto para su venta.
2. **EMBALAJE:** Es el material destinado a la protección del producto durante la cadena logística.

ENVASE

El envase tiene como objetivo principal darle al producto perecedero los atributos necesarios para sobrevivir a una gran cantidad de peligros que se pueden presentar durante el almacenamiento, el transporte y la distribución, por lo que es necesario tener en cuenta las distancias entre el lugar de origen y el destino de las exportaciones.

EMBALAJE

El embalaje tiene como objetivo unificar y proteger las mercancías. Los productos de consumo no se pueden comercializar a granel en los sistemas modernos de distribución masiva.

Los envases y embalajes deben contribuir a la protección de los productos perecederos contra los daños mecánicos, es decir al momento de transportar la mercancía puede sufrir ciertos golpes que afecten la integridad de los productos, por lo que un diseño apropiado del envase y sus accesorios puede reducir significativamente la posibilidad de daños.

Las frutas y hortalizas de exportación son generalmente llevadas a las plantas de empacado inmediatamente después de ser cosechadas, para ser preparadas y envasadas. Antes de ser empacadas se deben de eliminar tallos y hojas, igualmente se llevará a cabo una exhaustiva limpieza, lavado, secado, encerado, aplicación de fungicidas, separación por tamaños y etiquetado. Durante este proceso, después del lavado y del secado, los productos son revisados para eliminar aquellos que no sean aptos para el mercado de productos frescos.

Es de suma importancia eliminar los productos enfermos, ya que estos se deterioran con facilidad durante el almacenamiento y el transporte, lo que genera la necesidad de revisiones adicionales durante el proceso de distribución.

Los envases y embalajes de las frutas y verduras frescas, que se utilizan comúnmente, son los siguientes:

- Envolturas de película plástica, como polietileno o PVC, a menudo bajo la forma de película retráctil, estirable o adherible.
- Bolsas de papel o de película de polietileno o polipropileno perforados; redcilla de plástico o de algodón.
- Charolas moldeadas de pulpa de celulosa, cartón, plásticos termoformados o poliestireno expandido, envueltas con película plástica estirable.
- Canastillas o cestos, con o sin asas, hechos de madera recubierta, pulpa moldeada, cartón, plásticos termoformados o plásticos moldeados por inyección, envueltos con película plástica o algún otro tipo de cierre.

Para el transporte de productos frescos a la Unión Europea existen varios tipos de embalaje:

1. Cajas cerradas hechas de madera, de cartón corrugado o de cartón plegadizo
2. Sacos o bolsas de plástico o de papel

La selección del embalaje depende del producto en específico, el costo, la disponibilidad de materiales en el lugar de exportación, los canales particulares de distribución, el sistema de transporte y el mercado de destino. Es importante señalar que el tamaño debe ser adaptado a las cajas de cartón comúnmente usadas en los supermercados y grandes superficies europeas y que corresponden a las medidas: 60 por 40 cm., 40 por 30 cm.

ESTIBAS NORMA ISO 3394

Los tipos de estibas o palletes de tercer nivel más usadas y “standard” en el mundo son:

1. Tipo A: Tipo Europeo 800 x 1200 mm
2. Tipo B: Tipo Americano o “Standard” 1.219 x 1.016 mm. (48”x 40”)
3. En el resto del mundo son de 1.200 x 1.000 mm

En el caso de la transportación requerida para cargas de mango Ataúlfo, se requerirá de conocer la ruta a seguir para determinar las condiciones de las estibas a usar. Sin embargo, el material con mayor aceptación es la madera. Dicho pallet deberá de haber presentado un proceso específico que certifique el reúso del mismo, así como su origen y preservación con fines de cuidado ambiental.

❖ REGLAMENTO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

En el Reglamento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se estableció en 1967 que por razones ergonómicas, NINGUNA carga que se manipule por fuerza humana durante alguna de las etapas del proceso DFI, podrá pesar más de 50 Libras (22.5 kilogramos).

Imagen 5. Control de embalaje para transporte de frutas



Fuente: Logística para exportación de frutas y verduras, Congreso Nacional Hortofrutícola, 2013

❖ NORMA UNE 137005 de 2005

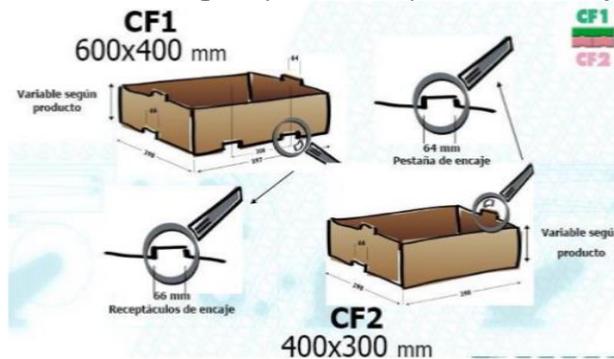
En lo referente a la unitarización de frutas y verduras, la Norma UNE 137005 es una Norma que establece medidas de cartón corrugado para el embalaje de frutas y verduras.

Dimensiones de las cajas: (base modular – largo x ancho)

CF1= (600 mm x 400 mm) o 0,40 x 0,6 / CF2= (300 mm x 400 mm) o 0,40 x 0,30

El apilamiento en altura depende del producto. En su caso, si se tiene 1 caja CF1, podemos apilar 2 cajas CF2.

Imagen 6. Cajas de cartón corrugado para embarques de frutas bajo la Norma UNE



Fuente: Logística para exportación de frutas y verduras, Congreso Nacional Hortofrutícola, 2013

Imagen 7. Caja de cartón corrugado utilizado por empacadora de mango del Estado de Guerrero



Fuente: Empacadora Don Rafa, página oficial, 2017

ETIQUETADO

Todas las cajas de un embarque deben estar perfectamente identificadas, mostrando en cada una de ellas, de manera legible, indeleble y visible los siguientes datos:

1. Nombre del emparador
2. Domicilio
3. Identificación simbólica
4. Nombre del producto
5. Nombre de la variedad
6. País de origen y región de producción
7. Categoría del producto (Clase I o II, etc.).
8. Peso neto en Kg.
9. Instrucciones para el almacenamiento

Asimismo, si el material de empaque es usado dentro de las cajas, debe ser nuevo, estar limpio, seco, libre de olores extraños y la calidad debe ser semejante para evitarse que los mangos puedan ser dañados externa o internamente. En este sentido, el material de empaque de estar libre de signos de materia extraña y debe ser etiquetado mediante una tinta adecuada que no sea tóxica.

Cada empaque debe ser etiquetado en el mismo lugar, con el mismo tipo de letra, legible y en un lugar visible. Los datos que deben aparecer son los siguientes:

- Identificación
- Naturaleza del Producto
- Origen del Producto
- Especificaciones Comerciales

Igualmente, la UE cuenta con un control de residuos de envases y embalajes en los cuales se fijan los niveles máximos de concentración en los envases y embalajes

de metales pesados, describiéndose los requisitos específicos para la fabricación y composición de los mismos. Sus principales características son:

1. El envase y embalaje se fabricará de tal manera que el volumen y cantidad queden limitados al mínimo para mantener el nivel necesario de seguridad, higiene y aceptación para el producto envasado y para el consumidor.
2. El envase o embalaje será diseñado, producido y comercializado de tal manera que permita su reutilización o recuperación, incluyendo el reciclaje, así como la minimización de su impacto en el medio ambiente, cuando se efectúe el desecho resultante del control de residuos del mismo.
3. El envase o embalaje se fabricará libre de sustancias y materiales nocivos y peligrosos que de minimizado respecto a la de emisiones, ceniza o líquidos resultantes del proceso de lixiviación, cuando el envase, embalaje, o los residuos originados de su control sean incinerados.

4.4.4 TRANSPORTE DE MANGO ATAULFO COMO PRODUCTO PERECEDERO

Las opciones de uso de modalidad de transporte son.

1. Terrestre
2. Marítimo
3. Aéreo

➤ TERRESTRE: Camiones refrigerados, con bodegas refrigeradas en los sitios de salida y llegada.

Se requiere un proceso de PRE ENFRIADO de contenedores, en el cual el contenedor a utilizar deberá de presentarse en el lugar de cargue con las condiciones de temperatura y humedad requeridas previas al embarque.

Imagen 9. Transporte terrestre de perecederos



Fuente: Logística para exportación de frutas y verduras, Congreso Nacional Hortofrutícola, 2013

Para la conservación del producto, se requiere de cargar directamente del cuarto frío al contenedor o del SORTIE CONTAINER.

Imagen 10. Pre enfriado de contenedores



Fuente: Logística para exportación de frutas y verduras, Congreso Nacional Hortofrutícola, 2013

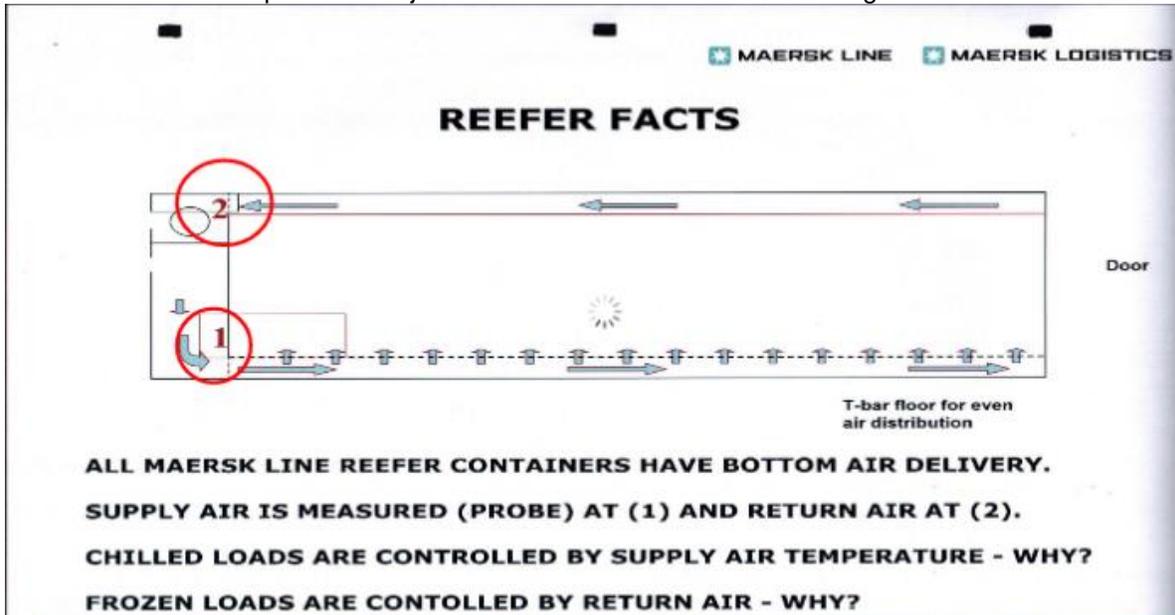
- **MARÍTIMO:** Motonaves refrigeradas y Contenedores de 20' y 40' refrigerados.

Imagen 11. Contenedores para transporte marítimo de perecederos



Fuente: Logística para exportación de frutas y verduras, Congreso Nacional Hortofrutícola, 2013

Esquema 5. Flujo de aire frío en los contenedores refrigerados



Fuente: Logística para exportación de frutas y verduras, Congreso Nacional Hortofrutícola, 2013

- **AÉREO:** Aviones cargueros, con bodegas refrigeradas en los aeropuertos de salida y llegada.

Imagen 2. Transporte aéreo de perecederos



Fuente: Logística para exportación de frutas y verduras, Congreso Nacional Hortofrutícola, 2013

4.5 MANEJO DE HUERTOS PARA EXPORTACIÓN

Entre muchas plagas y enfermedades del cultivo, los frutos de mango producidos en Chiapas son potencialmente atacados por varias especies de moscas de la fruta, tales como *Anastrepha ludens* y *Anastrepha obliqua*. Por lo tanto, si los productores quieren exportar el mango deben seguir un plan de manejo integrado de los huertos, mismo que es exigido por los países compradores como requisito para permitir la importación, pues el objetivo es prevenir la entrada de plagas a través de mangos infestados. Básicamente, este manejo consiste en la colocación de trampas con cebo para el monitoreo constante de la presencia de moscas en los huertos de mango; la aplicación de insecticidas cuando se detecta un brote; el muestreo sistemático de larvas en frutos sazones y el tratamiento hidrotérmico. Este último paso se lleva a cabo cuando los mangos ya han sido cosechados. Los frutos se sumergen en agua caliente (46.1°C) para matar las larvas de moscas de la fruta en aquellos que eventualmente pudieran estar infestados. Después del tratamiento hidrotérmico los frutos pasan por una tina de enfriado y posteriormente son seleccionados, empacados y almacenados a una temperatura de 10-13°C. De esta forma existen cuatro calidades de mango: Exportación, Primera nacional, segunda nacional y mango lacrado.

Debido a las condiciones cambiantes del protocolo que suscriben anualmente USDA y SAGARPA³⁰, para el tratamiento hidrotérmico, se deberá sujetar a las condiciones y requisitos establecidos en el Plan de Trabajo para el Tratamiento y Certificación de Mangos Mexicanos operado bajo el acuerdo cooperativo del U.S. Department of Agriculture (USDA), Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) representada por la Dirección General de Sanidad Vegetal (DGSV), vigente.

³⁰ Con base en SAGARPA (30 de Noviembre de 2009), *Identificación de las necesidades logísticas para la comercialización del sistema producto Mango en la Región Noroeste*, Recuperado de http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios_promercado/Mangos.pdf

Una vez que se concluyó el tratamiento hidrotérmico se procederá a secar y a enfriar la fruta conforme a lo establecido en el Plan de Trabajo antes citado.

4.6 ASPECTOS DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN NECESARIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO ATAULFO

La competitividad de los productos a ser comercializados depende mucho del transporte y específicamente de su costo, del tiempo de tránsito necesario para trasladar los bienes desde su origen hasta su destino, de la factibilidad de la entrega y de la seguridad del medio utilizado.

El transporte deberá integrarse a la logística de la empresa para obtener máximos resultados, y es de primordial importancia la elección del medio idóneo que, para su traslado, requiere cada una de las mercancías.

En cuanto al transporte de la fruta, cabe destacar que el transporte adecuado de los productos frescos ayuda a reducir la contaminación microbiana. Cualquiera que sea el medio de transporte que se vaya a utilizar debe procurarse que durante la carga y descarga no se produzcan daños.

Los transportes deben estar sujetos a un proceso de sanitización, mediante el lavado a presión de la plataforma del contenedor o caja del transporte y uso de desinfectantes.

El producto debe estar debidamente protegido para prevenir una contaminación ambiental o algún daño por el clima. Para dicho fin deben emplearse remolques (tráileres) cuyas cajas tengan una temperatura adecuada de refrigeración para que el producto llegue a su destino en óptimas condiciones.

En el caso de transporte marítimo deben contemplarse los siguientes aspectos:

La carga deberá estar protegida del daño del agua salada y almacenarse alejada de zonas con carga de material potencialmente contaminante o que represente un riesgo de contaminación cruzada.

El envío por mar debe realizarse en contenedores y los sistemas de almacenamiento deben garantizar una temperatura constante. Siempre se deben utilizar cajas perforadas para garantizar mejor manejo y ventilación adecuada.

Se recomienda una capa de papel corrugado en la base de la caja que contribuye a amortiguarla, impidiendo que sufra daños mecánicos mientras es transportada. Los mangos que son exportados por vía marítima requieren un proceso de pre enfriamiento previo a su embarque en los contenedores.

Los mangos deben enfriarse a una temperatura $13^{\circ}\text{C} \pm 2^{\circ}\text{C}$, para evitar daño por frío, con una humedad relativa que oscila entre 85 y 95%.

Para el mango de exportación a Europa y Japón, se recomienda la aplicación de ceras o aceites naturales para darle una mejor presentación al mango. Deben usarse de preferencia formulaciones de aceites naturales para permitir la transpiración de la fruta.

4.7 PANORAMA DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN DE MANGO ATAÚLFO MEXICANO

Es importante mencionar que aún no ha terminado el impacto del cultivar Ataúlfo en todo el mundo. En el ámbito de los consumidores tiene fuerte presencia en Norteamérica y empieza a permear el mercado europeo así como el asiático. En lo que respecta a los países productores, el mango Ataúlfo se conoce y produce en casi toda Latinoamérica. Quizá también pronto sea producido por los gigantes asiáticos del mango. Lo anterior supone un riesgo para lo cual los sectores productivos deberán estar preparados para elevar los niveles de competitividad con el fin de no verse afectados ni permitir el desplome de un mercado en auge como lo es el agroalimentario. “La mejor manera de hacerlo es invertir en investigación con el fin de solucionar los problemas productivos más apremiantes que se presentan en este cultivar.” así como en los requerimientos para su exportación.

De igual manera, y con el objetivo de fortalecer un sector potencial de una región caracterizada por problemas económicos y de integración, en el presente estudio se tiene como visualización la realización de un énfasis en tres puntos interrelacionados postulados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible presentados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU)³¹ siendo estos 17 objetivos con la finalidad de transformar nuestro mundo al presentar una oportunidad sin precedentes para que los países y los ciudadanos del mundo emprendan un nuevo camino para mejorar las vidas de las personas en todas partes. Ello con respecto a la tendencia de los países para adoptar un nuevo programa de desarrollo sostenible y un nuevo acuerdo mundial sobre el cambio climático.

En su caso, los objetivos tomados para la realización de este estudio son:

8) Trabajo decente y crecimiento económico, puesto que a pesar de presentar una extensa red de comercialización para el proceso de exportación de mango Ataúlfo a Alemania, es totalmente importante no dejar olvidado al eslabón más crítico de la cadena; el productor (en este caso, del Estado de Guerrero). Este agente, además de ser el inicio de la red requiere de un apoyo importante por los demás participantes al encontrarse en el primer ciclo del desarrollo comercial, así como pertenecer a una zona con necesidad de enfoque, integración, impulso laboral-económico e inclusión para así promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

10) Reducción de las desigualdades, esto debido a lo anteriormente planteado tanto en lo referente a la red de comercialización en la que comúnmente se presentan inconformidades y desigualdades en el tratamiento y valoración de cada agente participante por la importancia que cada uno representa además del papel que le confiere al ser parte de una organización en su totalidad. Además de lo expresado con la contrastación presentada en un mismo sector productivo de

³¹ Con base en Organización de las Naciones Unidas (2016), *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, disponibles para su consulta on-line en <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/#>

diferentes zonas en nuestra misma nación, destaca entonces la parte esencial de reducir la desigualdad en y entre los países.

17) Alianzas para lograr los objetivos, como último objetivo a abordar, pero no de menor importancia sino de forma más estratégica al visualizar la oportunidad y necesidad de conjuntar fuerzas de distintos actores relacionados entre si por una misma red de valor para el logro de un fin en común de manera más colaborativa. Aunado a ello y específicamente fundamental durante la presente tesis, la cooperación internacional de destacadas naciones, así como bloques de gran relevancia comercial con la finalidad de fortalecer los vínculos bilaterales además de permitir el desarrollo económico de las naciones o zonas involucradas identificando y aprovechando las oportunidades presentadas sin necesidad de caer en el daño para el interés individual. De esta forma revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

CAPÍTULO 5. RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de obtener información confiable necesaria para la comprobación de las hipótesis, y a fin de lograr los objetivos de esta investigación, se llegó a los resultados de la siguiente manera.

Mediante la asistencia a congresos, exposiciones, ferias y foros relacionados con el tema logístico y comercial (Logistic Summit & Expo México 2016, PANAM 2016; XIX Congreso Panamericano de Ingeniería de Tránsito, Transporte y Logística, Expo CARGA Cargo Week Americas, Expo Alimentaria México 2016, Expo ANTAD & Alimentaria México 2017, Programa de Capacitación en Comercio Internacional-PROMÉXICO) así como entrevistas a expertos y empresas de los sectores empresariales de oportunidad detectados; además de la información estadística obtenida de los medios relacionados con el comercio dado entre México y Alemania.

Asimismo, para la recolección de información de fuentes o datos primarios que favorezcan la investigación se llevó a cabo un levantamiento de información por medio de una encuesta controlada dirigida al mercado alemán, entrevistas enfocadas al conocimiento del funcionamiento de la cadena de suministro del mango Ataúlfo del Estado de Guerrero y un proceso de observación directa del mismo.

De igual manera, el tratamiento de la información obtenida se presenta mediante representación estadística con descripciones de los hallazgos encontrados en herramientas visuales como tablas, gráficas y diagramas o esquemas informativos con su respectiva explicación de aspectos relevantes observados.

5.1 FUENTES DE DATOS ESTADÍSTICOS³²

5.1.1 INFORMACIÓN COMERCIAL GENERAL Y DE RELACIÓN BILATERAL

Las instancias a consultar para la validación del instrumento mediante la información obtenida en contrastación con datos duros ya expresados en bases de datos estadísticas son:

1. IQOM.

El antes proclamado SIC (Sistema de Inteligencia Comercial) como instrumento de inversión con el fin de aprovechar ciertas ventajas y oportunidades de mejores acuerdos comerciales, TLCAN, TLCUEM, etc. que despliega una red de comunicación y poder acceder a esta, con grandes resultados de integración mundial o nacional muy activa.

³² La descripción de cada organismo y fuentes de base de datos es realizada con información del sitio “Comercio y aduanas.com.mx” (disponible para su consulta en línea en <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexteriormexico>) así como mediante la consulta de los sitios web oficiales de cada una de las Instituciones respectivamente.

En otras palabras, el SIC fue considerado una red de negocios muy importante para el impulso del comercio exterior en México.

Actualmente, IQOM (Inteligencia Comercial) es el único medio electrónico que proporciona diariamente un análisis exhaustivo de las medidas comerciales aplicadas por México y sus principales socios comerciales. IQOM elabora un resumen ejecutivo de estas medidas y evalúa su impacto sobre las empresas establecidas en México.

2. ProMéxico.

ProMéxico es un organismo que pertenece al Gobierno Federal, se creó bajo la figura de fideicomiso y tiene como principal objetivo el fortalecer las relaciones comerciales de México con el exterior apoyando y asesorando a los exportadores mexicanos, además de atraer inversión extranjera al país.

Tiene como misión la promoción de la atracción de inversión extranjera directa y las exportaciones de productos y servicios, así como la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país, y al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios.

3. Bancomext.

Bancomext (Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C.) es una institución bancaria gubernamental que se encarga de otorgar apoyos financieros a exportadores e importadores, da garantías de crédito, proporciona información relacionada con el comercio exterior, y capacita en materia de proyectos de exportación, planes y programas.

Bancomext tiene por objeto contribuir al desarrollo y generación de empleo en México, por medio del financiamiento al comercio exterior mexicano.

Es utilizado como órgano de consulta de distintas dependencias gubernamentales para tratar asuntos relacionados con la normatividad, clientes, proveedores, mercados y asistencia para los asuntos de comercio exterior de su interés.

4. Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria A.C (CAMEXA)

Alemania es el primer socio comercial de México en Europa. El comercio bilateral asciende a 15.6 mil millones de euros (2015). Las exportaciones alemanas hacia México alcanzaron un total de 11.1 mil millones de euros (+22 % en comparación con el año anterior). México fue el primer destino de las exportaciones alemanas a América Latina. Las exportaciones mexicanas acumularon un total de 4.5 mil millones de euros (+22 %).

La Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria, A.C. (CAMEXA) es una asociación de interés común que existe desde 1929 y cuenta actualmente con 750 empresas afiliadas en México, Alemania y otros países. La tarea principal de CAMEXA es fomentar el comercio entre Alemania y México.

La Cámara sirve como una plataforma de intercambio de información entre los socios. Al mismo tiempo articula los intereses de sus agremiados ante dependencias gubernamentales y asociaciones privadas.

La CAMEXA funge como una red mexicano-alemana de expertos en negocios que fomenta las relaciones económicas entre ambos países. CAMEXA asesora a empresas, organiza delegaciones empresariales, encuentros B2B y eventos informativos acerca de temas relevantes para el mundo empresarial. Como representante de diferentes recintos feriales alemanes, brinda apoyo a las empresas mexicanas con interés en participar en una feria especializada en Alemania.

En México están registradas 1,900 compañías de origen alemán (+800 desde el año 2000). El instrumento idóneo para conocer las oportunidades del mercado alemán, son las ferias internacionales. Lo mejor para aprovechar la gran red de contactos de la Cámara Mexicano-Alemana, es una membresía.

Con actualmente 700 socios, CAMEXA es la segunda Cámara binacional más grande en México. Cuenta con 32 colaboradores en la Ciudad de México. Además, cuatro representantes de CAMEXA mantienen el contacto con las empresas de la región en Querétaro, Puebla, Guadalajara y en Monterrey.

5.1.2 CONSULTA DE DATOS ESTADÍSTICOS COMERCIALES

1. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

La SAGARPA, es una Dependencia del Poder Ejecutivo Federal, que tiene entre sus objetivos propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos, para el sector agropecuario, en el Plan Nacional de Desarrollo.

2. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP)

El Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, órgano desconcentrado de la SAGARPA es el encargado de diseñar y coordinar la operación del Sistema Nacional de Información del Sector Agroalimentario y Pesquero, así como promover la concurrencia y coordinación para la implementación del Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Rural sustentable.

Para lograr lo anterior, el SIAP requiere de un esquema de coordinación y marco normativo que oriente de manera clara y homogénea la actuación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de los gobiernos estatales bajo una visión, misión, objetivos y proyectos enfocados a un objetivo común, el de generar información objetiva, oportuna, de calidad y confiable, a fin de

ponerla a disposición del público en general y que le sirva para la toma de sus decisiones.

3. Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA)

La Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA) tiene como objetivo apoyar e impulsar la comercialización agropecuaria, mediante incentivos a productores y compradores de granos y oleaginosas, que se otorgan sobre una base selectiva por región; fomentando mecanismos de mercado y diseño de esquemas de negociación entre productores y compradores; estimulando el uso de coberturas de riesgos de precios; generando y difundiendo la información de mercados, asimismo identificando y promoviendo las exportaciones.

Año tras año millares de productores mexicanos se benefician de programas de apoyo, por ello, ante el compromiso de modelar un nuevo rostro para el campo mexicano, ASERCA trabaja día a día a nivel nacional para lograr un sector agroalimentario productivo y rentable.

4. Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI)

Para muchas personas que desean buscar los aranceles de distintos productos, se han creado a través de internet, plataformas en las que fácilmente pueden encontrar la información que necesitan; ese es el caso del SIAVI.

Por sus siglas SIAVI significa Sistema de Información Arancelaria Vía Internet. es una herramienta en línea que proporciona información arancelaria y normativa sobre importaciones y exportaciones por fracción arancelaria.

Por otra parte el SIAVI desglosa una serie de estadísticas que permiten identificar al producto y sus principales socios comerciales en los que se encuentra; sin

embargo, informa de manera muy completa quienes son los principales distribuidores de los productos respecto a la información arancelaria correcta.

A través de este enlace podemos identificar los datos necesarios y poder cotizar por este medio; otra de las ventajas, es la de arrojar vínculos de información necesaria de cada fracción, respecto a años anteriores de este intermediario y que han sido sustituidos por otra serie de programas que identifican de manera individual al producto.

El SIAVI es una extensión más completa y diversificada de SIC debido a que incluye una lista de productos clasificados, la empresa, su composición y estadísticas de años anteriores generando información mensual a la iniciativa privada y pública.

Finalmente el SIAVI permite la interconexión de diversas instancias gubernamentales y privadas; así como:

- Consolida la información generada en un mismo sitio.
- Facilita a los usuarios la búsqueda de información de comercio exterior.
- Despliega información cuantitativa y cualitativa de comercio exterior, a partir de las fracciones arancelarias específicas para México (Sistema Armonizado a nivel de 8 dígitos).
- Satisface la demanda de información por parte de los usuarios.

5. TRADEMAP

Trade Map proporciona –en forma de tablas, gráficos y mapas—indicadores de desempeño exportador, de demanda internacional, de mercados alternativos y de mercados competitivos, así como un directorio de empresas importadoras y exportadoras.

La información estadística proporcionada cubre aspectos de:

- Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.
- Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales.

- Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Trade Map cubre 220 países y territorios y 5300 productos del Sistema Armonizado y los flujos comerciales mensuales, trimestrales y anuales están disponibles desde el nivel más agregado hasta el nivel de línea arancelaria.

5.2 ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS DEL MERCADO

Con el fin de obtener información mayormente confiable, se llevó a cabo una pequeña investigación de mercado durante la inmersión en el contexto de ubicación del mercado meta en cuestión.

Para su realización se llevó a cabo el diseño de un cuestionario como instrumento de obtención de datos, el cual estuvo compuesto por 16 ítems con 4 opciones de respuesta en sistema nominal y escala Likert. Dichos ítems, organizados en 4 distintas variables a analizar dentro del perfil del consumidor final alemán: CONSUMO, CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO, COMPORTAMIENTO DE COMPRA así como INTERÉS AMBIENTAL. (Ver ANEXO 1)

Tabla 10. Clasificación de ítems dentro de las variables a analizar

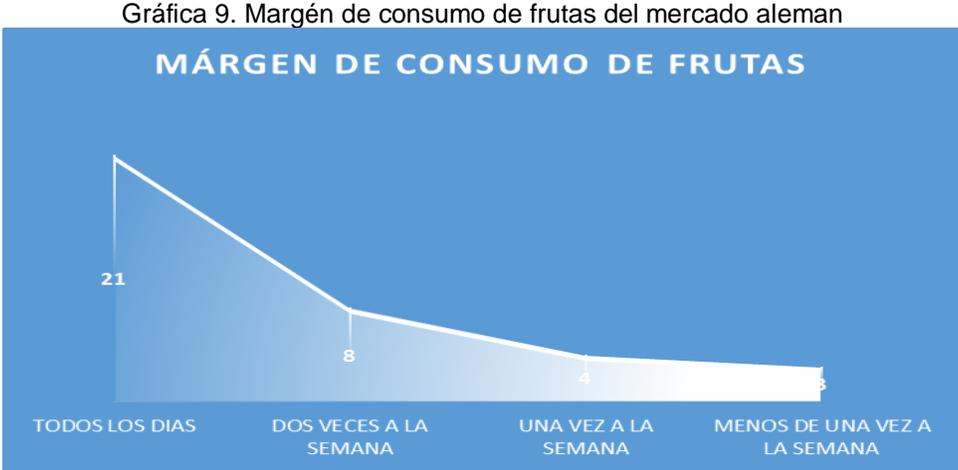
VARIABLES	<i>CONSUMO</i>	1
		2
		3
	<i>CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO</i>	4
		5
		6
		7
	<i>COMPORTAMIENTO DE COMPRA</i>	8
		9
		10
		11
		12
	<i>INTERÉS AMBIENTAL</i>	13
		14
		15
		16

Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

Mediante su aplicación en el territorio alemán, en ciudades como Berlín, Düsseldorf y Múnich, a un total de 36 personas en un rango de edad de 20 a 39 años (26 de ellas nacionales y 10 extranjeros residentes); donde el 67% de los encuestados fueron de género femenino y el 33% restante fueron de género masculino, se obtuvo lo siguiente:

5.2.1 VARIABLE CONSUMO

En los resultados obtenidos mediante el cuestionario se reflejó la preferencia de los encuestados por el consumo de frutas en un grado importante, puesto que lo consideran como parte de su dieta diaria por las aportaciones vitamínicas saludables que dichos productos implican.



Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

Sin embargo, como se observa en la siguiente gráfica, el mercado alemán no considera indispensable el consumo de mango dentro de su preferencia por productos frutícolas. Dicho consumo a baja cantidad se ve influenciado por el tipo de producto al conocer al mango como una fruta exótica, de alto precio y de consumo poco convencional.

Gráfica 10. Margén de consumo de mango de mercado alemán

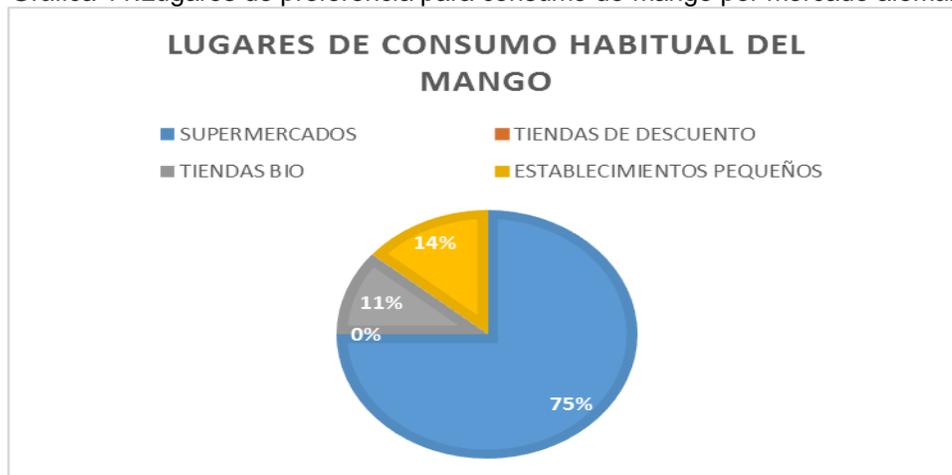


Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

De igual manera, se logró identificar a los supermercados como el distribuidor habitual en el que los consumidores alemanes llevan a cabo la compra ocasional de mango.

Si bien, existen otros espacios que ofrecen la disposición de dicho producto al consumidor, a ser considerado un producto de manejo delicado y con énfasis en calidad para llevar a cabo la decisión de compra, los consumidores alemanes consideran al supermercado como la mejor opción para su elección.

Gráfica 11. Lugares de preferencia para consumo de mango por mercado alemán



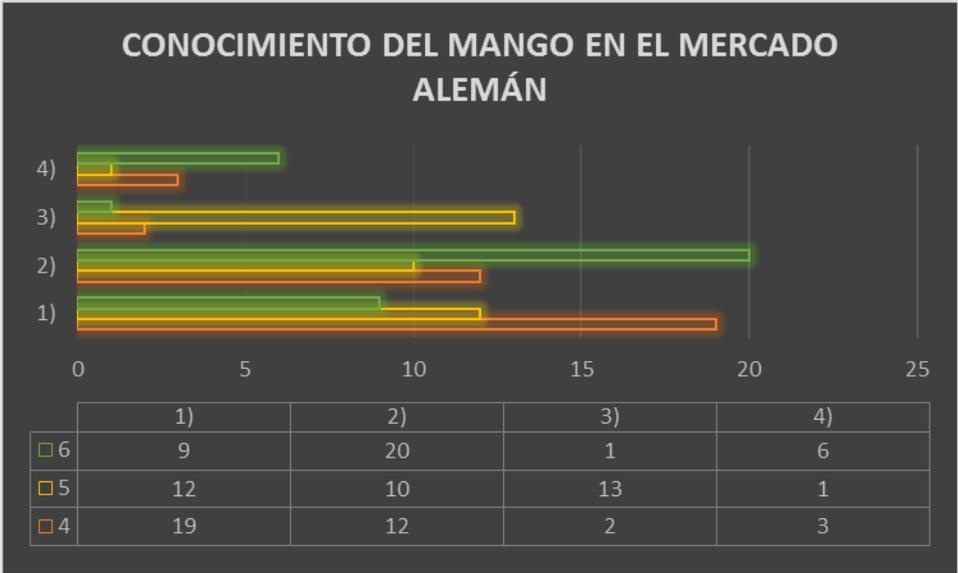
Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

5.2.2 VARIABLE CONOCIMIENTO DE PRODUCTO

Dentro de análisis respecto al conocimiento que el consumidor alemán tiene para con el mango Ataúlfo, se establecieron 3 ítems encaminados a identificar los tipos de mango con el que el consumidor está familiarizado así como su origen, en caso de conocerlo, con el fin de conocer los mercados que se encuentran inmersos en la mente del consumidor alemán.

De esta manera se tiene que, en su mayoría, el consumidor alemán solo ha tenido conocimiento de un tipo de mango, del cual tiene identificados a orígenes asiáticos y brasileños como su lugar de proveniencia. Además, el aspecto del mango con el que se encuentra en contacto comúnmente es de aspecto verde y redondo, características distintas al mango Ataúlfo.

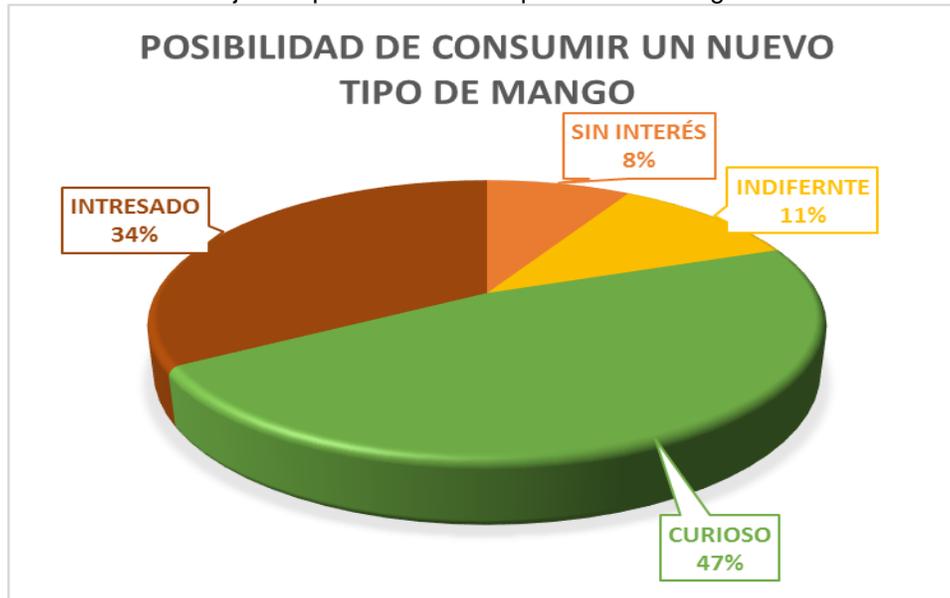
Gráfica 12. Comparativa de conocimiento del mango por origen, apariencia y sabor en el mercado alemán



Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

Por lo anterior, se determinó consultar el interés que los encuestados presentaban con la oportunidad de tener acceso al consumo de un mango con características distintas al que comúnmente conocen.

Gráfica 13. Porcentaje de oportunidad de adquisición de mango Ataúlfo en Alemania



Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

Como se puede observar en el gráfico anterior, los encuestados manifestaron un interés moderado con la curiosidad como motivador para llevar a cabo la posible compra de un producto nuevo en su territorio como lo sería el mango Ataúlfo.

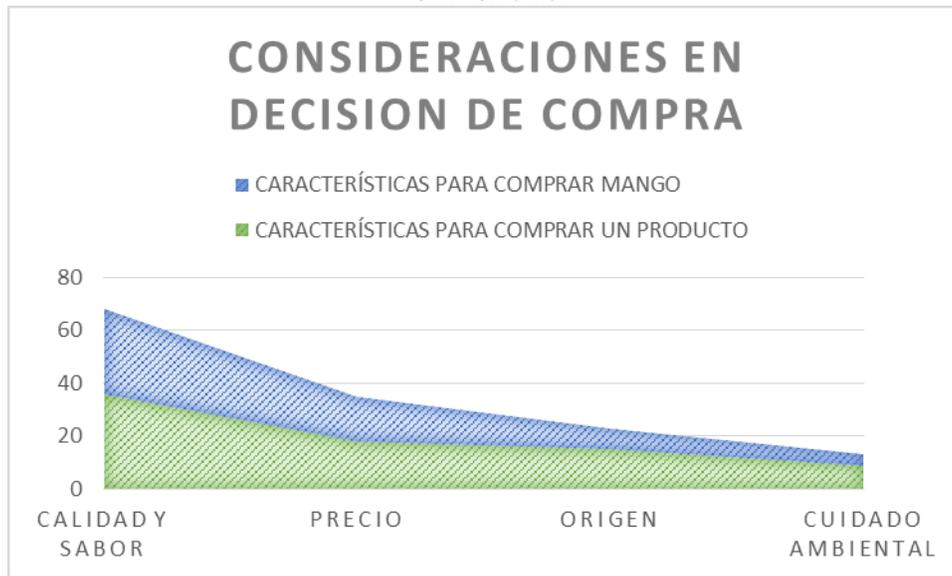
5.2.3 VARIABLE COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Por su parte, para el entendimiento del comportamiento de compra del consumidor alemán se le cuestionó sobre los aspectos que toma en consideración para llevar a cabo la decisión de compra, ya sea de un producto (fruta) en general o de mango en específico.

Con ello se puede determinar que, los encuestados comunicaron mayor interés en que el producto, sin distinción, se apegue a condiciones de calidad que le proporcionen seguridad ante su consumo.

No obstante, cabe mencionar que, este aspecto se ve mayormente implicado en la influencia para la compra de un producto de compra inusual como lo es el mango, donde el consumidor presenta una compra más consciente.

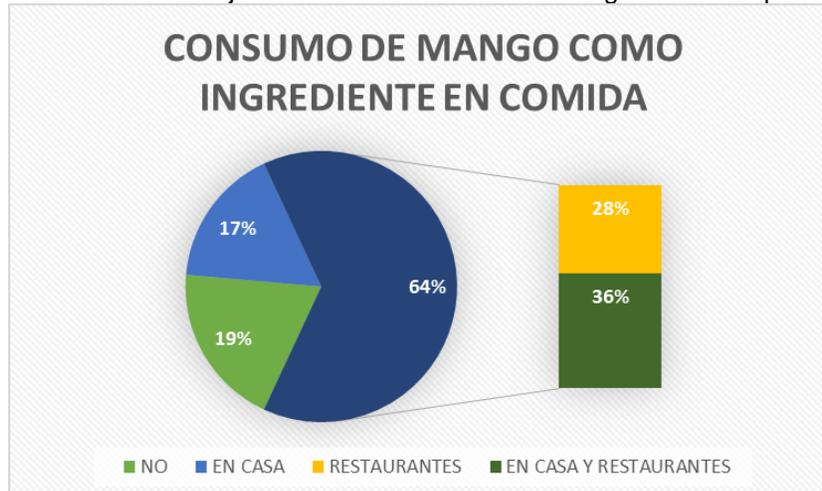
Gráfica 14. Comparativa de consideraciones de interés en la compra de un producto y un mango en Alemania



Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

Ante ello, el consumidor muestra también una preferencia por consumir el producto para consumirlo como ingrediente en comidas tanto realizadas en casa como en su consumo fuera de ella. Sin embargo, continua la mayor tendencia al consumo indirecto dado por la compra dentro de establecimientos en un 36%, aunque un 28% de los encuestados mencionen la opción de realizar la compra de forma directa o indirecta, como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfica 15. Porcentaje de consumo indirecto de mango como componente



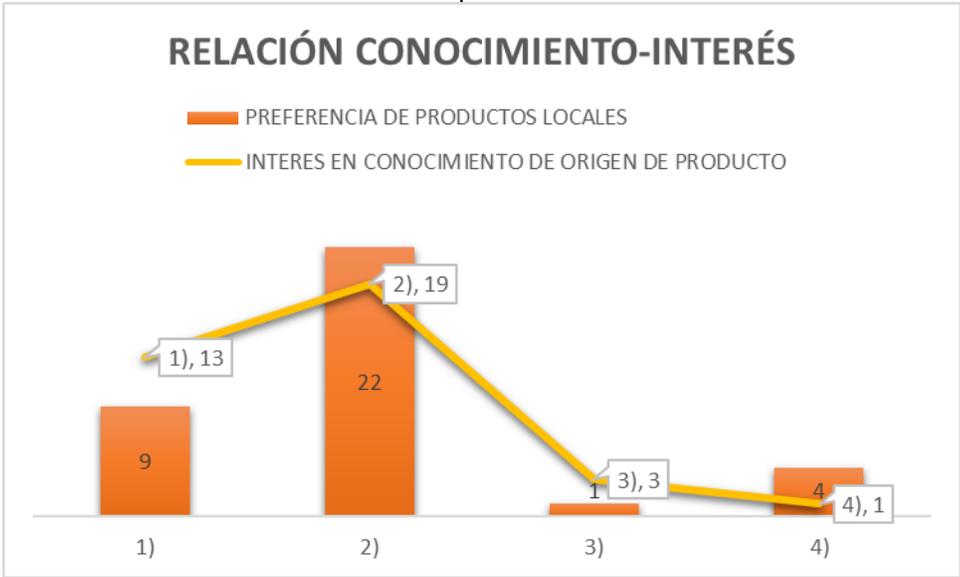
Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

5.2.4 VARIABLE INTERÉS AMBIENTAL

En lo que respecta a opiniones sobre preferencias de consumo, se identificó una tendencia a consumir con mayor probabilidad productos locales o de origen cercano. Asimismo, el interés por conocer el origen del producto antes de su compra es una de las condiciones que influyen la compra por parte de mercado alemán.

Esto se ve relacionado con el interés por el cuidado ambiental al presentarse menores complicaciones de transporte y acceso, aunado al apoyo que ello genera tanto a la economía nacional como comunal, tomando en cuenta a la Unión Europea.

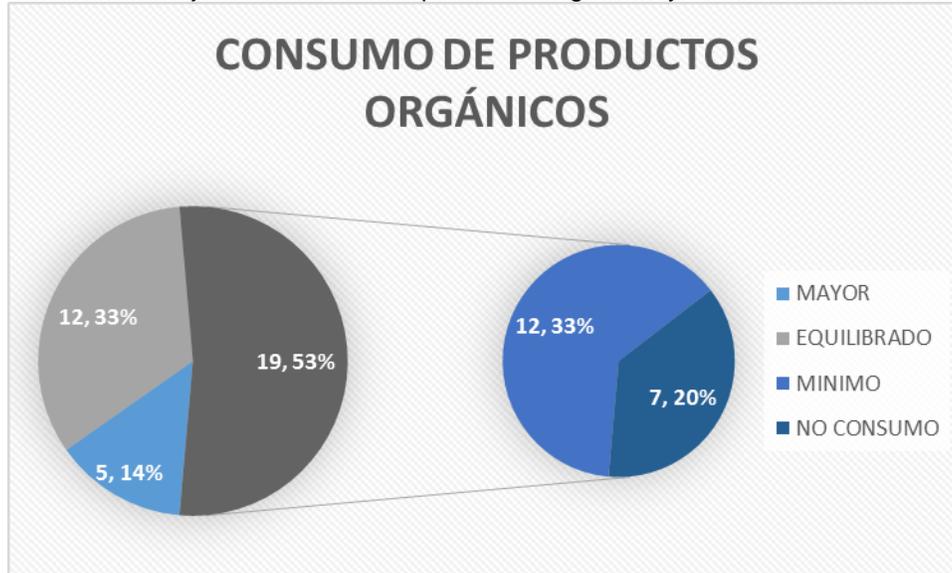
Gráfica 16. Relación entre conocimiento de origen del producto e interés de su vinculación con cuidado ambiental por el mercado alemán



Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

Ante la notable preocupación mundial por el cuidado ambiental, así como el interés expresado contextualmente por los consumidores alemanes, se cuestionó respecto a la preferencia del mercado por consumir productos orgánicos, por lo que se obtuvieron las cifras siguientes:

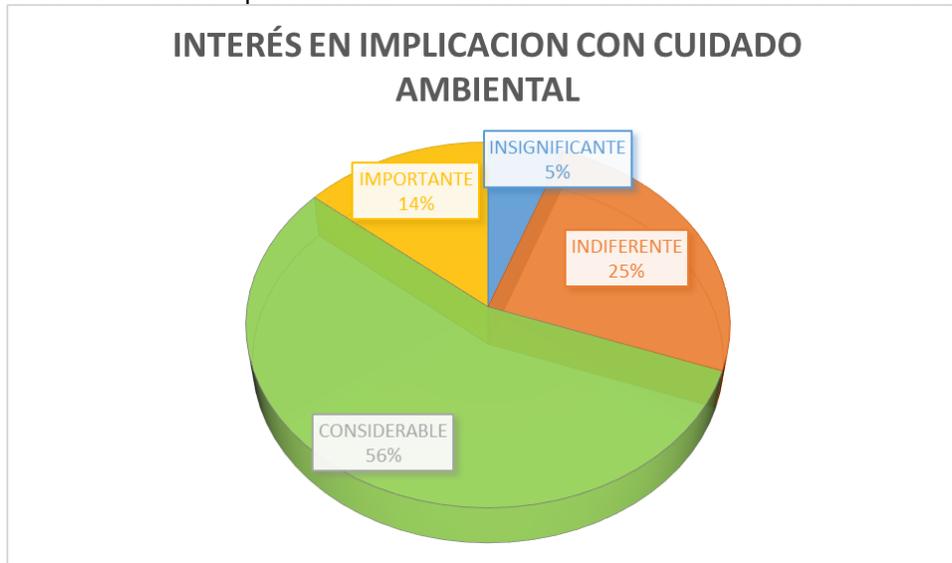
Gráfica 17. Porcentajes de consumo de productos orgánicos y convencionales en Alemania



Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

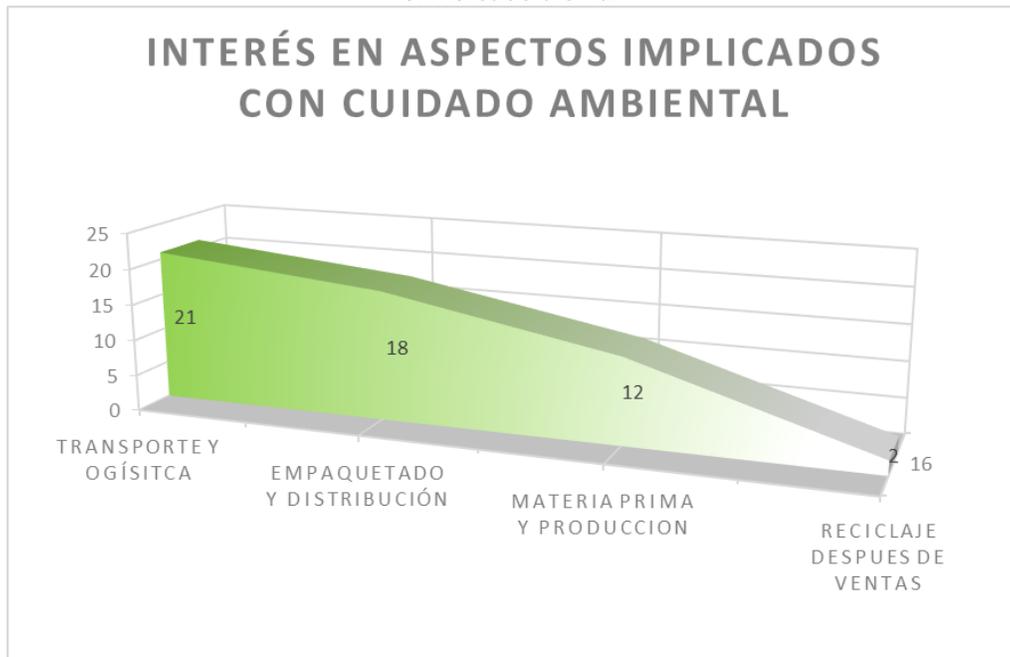
Por último, los encuestados expresaron su preocupación por consumir productos que se encuentren estrechamente relacionados con la ecología. Sin embargo no lo consideran como un eslabón fundamental que influya determinadamente en su elección.

Gráfica 18. Interés en productos con vinculación en el cuidado ambiental en Alemania



Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

Gráfica 19. Representación de puntos de interés para su implicación con el cuidado ambiental por el mercado alemán



Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de cuestionario de investigación de mercado aplicado en Alemania, 2017

Es así que, como se observa en la gráfica anterior, los consumidores alemanes consideran que en caso de tomarlo en cuenta en el desarrollo de la cadena de suministro de un producto, el cuidado ambiental deberá verse reflejado en la parte logística y distribución para que dicho aspecto sea correctamente apreciado por el consumidor.

5.3 ANÁLISIS DE CADENA DE SUMINISTRO

Mediante la aplicación de un instrumento basado en un cuestionario conformado por 17 preguntas abiertas enfocadas en los objetivos establecidos en la investigación se realizó el levantamiento de información durante una inmersión al contexto en el que se encontraron involucrados distintos agentes participantes de la red de comercialización exportadora del mango Ataúlfo de Guerrero. Con ello se lograron obtener distintos datos, así como información presentada en la sección enfocada a presentar los aspectos a considerar para llevar a cabo una acción exportadora más fortalecida.

Tabla 11. Datos y características de los agentes de la cadena de suministro entrevistados

ENTREVISTAS A AGENTES IMPLICADOS EN CADENA DE SUMINISTRO		
AGENTE IMPLICADO	POSICIÓN	DATOS GENERALES
1. HUERTEROS DE MANGO	PRODUCTOR	EXPERIENCIA: 30 AÑOS EN EL SECTOR
		UBICACIÓN: TIERRA CALIENTE, GUERRERO
		ORIGEN: TLAPEHUALA, CIUDAD ALTAMIRANO Y CUTZAMALA DE PINZON
2. EMPACADORA "DON RAFA" S.P.R. DE R.L.	EMPACADOR	EXPERIENCIA:
		UBICACIÓN: CUTZAMALA DE PINZÓN
		ORIGEN: NAYARIT
3. SODESA TRANSPORTACIÓN S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDOR	EXPERIENCIA: 35 AÑOS
		UBICACIÓN: DURANGO
		ORIGEN: DURANGO

Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de entrevistas para obtención de información mediante entrevistas a agentes implicados en la cadena productiva/suministro, 2017

Tabla 12. Registro sencillo de respuestas de los tres agentes entrevistados

			AGENTE 1		AGENTE 2		AGENTE 3	
PARTES ANALIZADAS		PREGUNTAS EN CUESTIONARIO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL DE EXPORTACIÓN	1. ¿La cosecha de mango ha presentado mejoras o avances considerables?	X		X		X	
		2. ¿Se han presentado apoyos gubernamentales considerables?		X	X		X	
		4. ¿Ha tenido la oportunidad de exportar su producto a otro país diferente de EU?		X	X		X	
		7. ¿Tiene interés en establecer relaciones comerciales con otros países para exportación?	X		X		X	
	FACTORES LIMITANTES/ BARRERAS NO ARANCELARIAS	5. ¿El contacto y comunicación para llevar a cabo la exportación a otros países han sido favorables?		X	X		X	
		6. ¿Ha tenido facilidades para el establecimiento de condiciones para llevar a cabo la exportación (certificaciones, calidad, transporte, empaquetado)?		X		X		X
		8. ¿Ha tenido complicaciones no monetarias en la búsqueda de oportunidades de venta a nivel internacional?	X		X		X	
		9. ¿Considera que existen limitantes u obstáculos significativos involucrados con regulaciones que merman su participación en el mercado internacional?	X		X		X	
		15. ¿Considera que cuenta con las capacidades necesarias para satisfacer las regulaciones técnicas para exportación a nuevos mercados?		X	X		X	
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	3. ¿Los productores de la zona cuentan con cantidades grandes de producción para venta internacional?		X		X		X
		10. ¿Ha contemplado la posibilidad de asociarse con otros interesados a fin de aumentar su presencia en el mercado internacional?		X	X		X	
		11. ¿Tiene alguna relación con otras partes interesadas que lleven a cabo la exportación de mango al continente europeo (Alemania)?		X	X		X	
		12. ¿Tiene conocimiento de algún otro implicado en el sector del mango que ya lleve a cabo la exportación en dicho mercado?	X		X		X	
	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	13. ¿Ha llevado a cabo alguna asociación con otros agentes ubicados en las cercanías de la zona con el objetivo de llegar a nuevos mercados?	X		X		X	
		14. Dentro de dichos agentes, ¿considera que se han presentado problemáticas que limiten las posibilidades de cumplir con las exigencias de nuevos mercados?	X		X		X	
		16. ¿Ha presentado problemáticas relacionadas con la distribución o infraestructura logística para llegar a otros mercados distintos a EU?	X		X		X	
		17. ¿Considera importante el establecimiento de rutas logísticas óptimas que le permitan llegar a posibles mercados fuera del continente (Union Europea)?	X		X		X	

Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de entrevistas para obtención de información mediante entrevistas a agentes implicados en la cadena productiva/suministro, 2017

Asimismo, a modo de resumen, a continuación se presentan algunos aspectos señalados durante la recolección de información.

5.3.1 CULTIVO

En lo que respecta al primer agente involucrado en la red del mango Ataúlfo, el mango Ataúlfo se tiene un conocimiento de la producción del mango en principalmente 3 estados: GUERRERO, NAYARIT Y SINALOA. Para ello se establecen desde su cultivo, requerimientos necesarios para su destino comercial.

Es así como se refieren a 2 clases de producto en el que se tienen al nacional con el mango llamado “Criollo” y al de exportación con el llamado “Estándar”.

De igual forma, es esencial considerar que la mayoría de los cultivos enfocados en la exportación se llevan a cabo en cultivos que inclusive, a pesar de ubicarse en áreas locales no necesariamente pertenecen a personas del área productora puesto que dicho cultivo tiene relevancia para áreas colindantes como son localidades de Michoacán (Santa Cruz de Villa Gómez y Riva Palacio) enfocados específicamente a la cosecha con las regulaciones necesarias para su tratamiento y aceptación internacional.

Sin embargo, se pueden ubicar algunas huertas importantes situadas en la región de estudio del Estado de Guerrero como son las localidades de Ciudad Altamirano y Cutzamala de Pinzón, donde se realizan cortes de mango durante temporadas en las que el precio baja por la venta previa realizada en huertas más estratégicas como la llamada “El Escondido” donde el corte se lleva a cabo de forma previa asegurando la obtención de un mango de gran calidad con anticipación a la temporada de demanda con la posibilidad de establecer un precio alto asegurando de esta forma una venta elevada a precio justo, por lo que su venta se ve perjudicada por dicha acción.

No obstante, la cantidad de producción en la entidad de Cutzamala de Pinzón donde su gran número de huertas disponibles permiten un nivel considerado de 25 cargas de camionetas en un periodo de 1 semana. A pesar de ello, la calidad de la misma producción no permite su consideración total en el mercado de exportación.

Aunado a esto, se presenta la situación marcada de determinación de actividades de corte de mango y recolección para su realización por parte de trabajadores locales dejando la parte operativa a su cargo para desvincularlos de las cuestiones estratégicas-comerciales, las cuales son llevadas a cabo por los huerteros. Con ello se puede deducir una importante división de poderes dentro de este nivel de la red productiva haciendo un evidente bloqueo de participación estableciendo evidentes barreras entre un eslabón y otro.

5.3.2 VENTA

Por parte de la actividad de negociación de venta, como ya se mencionó anteriormente es realizada por el huertero responsable del área de cultivo del producto.

La venta es motivada por el precio de compra del siguiente agente involucrado en dicha cadena comercializadora puesto que la empacadora determina dicha demanda. De esta manera, aun cuando el huertero local ya mantenga una relación de acuerdo con la empacadora -cercana o local-, la venta se consume si se ofrece un mejor pago.

Comúnmente, este hecho deriva en complicaciones para la parte productora más allá de afectar a la empacadora puesto que se llega a realizar paros en el corte por un bajo precio en el mercado (de 35 a 8 kilogramos) generando igualmente una sobreproducción.

Con lo anterior, se presenta una pérdida de ventas para el huertero derivada de un producto estancado sin opción a venta en precio establecido. Ante esto se manifiesta la necesidad de una búsqueda de mercados alternativos con tendencia

a elaboración de productos derivados con lo que se consiga un aprovechamiento de la alta producción.

Respecto a ello se sigue teniendo en cuenta el enfoque a permitir un precio considerable siempre y cuando se mantenga un buen margen para no presentar caídas drásticas.

Dicha situación ha generado una inconformidad entre huerteros y empaques, importante fricción que marca un rompimiento de relación o desconfianza entre dichos eslabones de la red comercial. Asimismo, se ha intentado conjuntar una Unión de huerteros con el objetivo de expresar su descontento mediante queja conjunta. Como resultado inmediato se pretendió establecer un acuerdo para llevar a cabo la compra del mango sin afectar drásticamente el sector productivo respecto al comportamiento del mercado.

Dado el comportamiento en la relación compra-venta entre el sector productivo y las empaques involucradas, el Estado de Sinaloa ha visto una fuerte oportunidad de consumo del mango de huertas guerrerenses con lo que algunos huertos de la zona han realizado cambios por acuerdos con empaques ubicadas en dicho estado de la República debido al marcado interés y disposición a establecimiento de relaciones seguras a largo plazo.

5.3.3 EMPACADO

Basados en la información proporcionada, la existencia de empaques locales se muestra escasa y de bajo apoyo colaborativo con los involucrados en el tratamiento general del mango.

A su vez, se tiene en cuenta que las empaques locales existentes llegan a tener una aceptación indiscriminada del producto abarcando todos los tamaños para poder abastecer tanto el mercado nacional, comprendido por clientes como la Central de Abastos y productoras de jugos, como el internacional.

Una de las empacadoras reconocidas dentro de la región es la ubicada en Santa Cruz de Villa Gómez, del Estado de Michoacán donde además de ubicarse importantes huertos dedicados a la exportación cuentan con empaques especializados proporcionándoles una mayor competitividad al tener el mayor empaque hacia el mercado internacional.

Para su venta, se manejan empaques de distintos tamaños dependiendo de los requerimientos mencionados. Se tienen entonces empaques con cantidades de 6, 8, 9 y 12 mangos respecto a envíos internacionales y respectivos a determinaciones de los mercados solicitantes. Asimismo, se realizan empaques de entre 14 y 16 unidades con tamaño pequeño para mercados nacionales.

A pesar de ello, se manifiestan problemas entre productores y empacadores locales por falta de disponibilidad de producto de exportación dados por acciones alternas que llevan a cabo a la par. Esto es, empacadoras de Sinaloa al identificar esta oportunidad de compra de mango llegan a abarcar grandes volúmenes de producto de calidad por tamaño dejando disponible el producto con características para su venta final nacional en área local.

Respecto a los compradores de Sinaloa en Guerrero se tiene que su comportamiento de compra se realiza por cantidades elevadas para posteriormente trasladarlas al empaque ubicado en su Estado proveniente donde se lleva a cabo la selección a detalle y se prepara para su exportación puesto que su primer filtro se basa solamente en la observación de un tamaño grande para exportación. De dichas empacadoras se tienen ubicados aproximadamente 3 distintos compradores provenientes del estado norte del país.

5.3.4 TRANSPORTE

En lo que respecta a las mencionadas empacadoras de Sinaloa, se tiene identificado un característico proceso en el que se envían camionetas con brigadas (trabajadores de corte de mango especializados) para el transporte del mango a la empacadora localizada en Sinaloa.

Para el proceso de pago cuentan con establecimiento de cantidades exactas con un cálculo certero del producto a transportar así como un cuidado en las condiciones de transporte con la finalidad de lograr su conservación hasta la recepción en empacadora.

5.3.5 SITUACIONES IDENTIFICADAS

Tomando en cuenta el contexto identificado, se pudieron identificar algunos puntos significativos como son:

1. La región estudiada posee una clara ventaja competitiva al ser parte de un área sin complicaciones en técnicas de riego debido a la cercanía con ríos y exploración de subsuelos.
2. Se observa un escaso apoyo por parte de instituciones al presentar baja inversión del gobierno en negocios del campo específicamente en sector agroalimentario.
3. Por su parte, en el Estado de Sinaloa se tiene una situación contrastante con el apoyo del estado para realización de dichos negocios, lo que representa una clara ventaja competitiva aunado a su cercanía con la nación más involucrada en consumo de productos de dicho sector (Estados Unidos) junto con el aseguramiento de una mayor conectividad logística comprendida por inversiones en la misma.
4. Respecto a la organización del sistema productivo y comercial dado en la región norte por el Estado de Sinaloa, se tiene conocimiento de la aplicación de mejoras en técnicas de sembrado derivadas de conocimiento adquirido puesto que su disponibilidad de terrenos es baja asumiendo así un máximo aprovechamiento de espacios, rapidez en sembrado y recolección del producto.
5. Ante ello se ha tenido la posibilidad de adquirir dichos conocimientos en la zona estudiada del Estado de Guerrero, sin embargo, los huerteros han asumido un papel de poca disponibilidad para la adquisición de nuevas y

mejores prácticas además de baja disposición a inversión en la cosecha por considerarse poco rentable al no solventar los gastos involucrados.

Por último, derivado de las experiencias obtenidas, la red de distribución comercial del mango Ataúlfo de exportación del Estado de Guerrero considera una baja ganancia para el productor y mayor ganancia para el detallista, lo cual desmotiva al productor y prefiere dejar de trabajar su tierra puesto que le resulta poco rentable al visualizar que quien en realidad gana es quien realiza la venta final del producto.

5.4 RESULTADOS

Se pretende demostrar lo planteado como una oportunidad de crecimiento por medio de la vinculación de las características particulares en los ámbitos comercial y logístico que se involucran dentro de la relación bilateral México-Alemania por medio del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM) para la exportación de mango Ataúlfo del Estado de Guerrero creando una correlación que presenta constantes oportunidades aprovechadas para su desarrollo y fortalecimiento durante el tiempo de ejercicio de la relación comercial en la cual se han evidenciado tanto acuerdos como conflictos, siendo estos solucionados a través de un compromiso mutuo y el encuentro de un intercambio benéfico de mercancías requeridas por las dos partes y que puedan generar a manera de planeación prospectiva un apoyo en el incremento de exportaciones del producto tratado en este estudio como una de esas oportunidades mencionadas.

Asimismo, se busca identificar los aspectos que resultan indispensables para poder establecer dicha relación y realizar algunas recomendaciones encaminadas a mejorarla y lograr un intercambio favorable para lograr una relación internacional mayormente consolidada mediante el control adecuado de las limitantes para las exportaciones dentro de la misma.

5.5 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS PARA SU COMPROBACIÓN

Tabla 13. Comprobación de hipótesis general

HIPÓTESIS GENERAL: <i>Existe la posibilidad de impulsar la exportación del mango Ataúlfo de Guerrero en el mercado europeo - alemán, buscando aumentar la competitividad comercial de dicho producto si y solo si se lleva a cabo el control de las barreras no arancelarias implicadas.</i>						
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	DIMENSIONES IMPLICADAS	MÉTODO DE OBTENCIÓN DE INF.	PUNTOS DE ANÁLISIS			APROBACIÓN O NEGACIÓN
¿Cuáles son las barreras no arancelarias que representan una limitante de la competitividad del mango Ataúlfo del Estado de Guerrero en la búsqueda de nuevos mercados de exportación europeos?	Impulso a la exportación de mango Ataúlfo de Guerrero a Alemania	ENCUESTAS A MERCADO ALEMÁN	1	ALTO CONSUMO 80%	BAJO CONSUMO 20%	Se aprueba
			2	ALTO CONSUMO 6%	BAJO CONSUMO 94%	
			3	ALTO VOLUMEN 75%	BAJO VOLUMEN 25%	
			4	CONOCIMIENTO 14%	FALTA DE CONOCIMIENTO 86%	
			5	MÉXICO 28%	OTROS PAÍSES 72%	
			6	E. AMARILLOS 42%	E. VERDES 58%	
			7	POSIBLE CONSUMO 80%	RESISTENCIA CONSUMO 20%	
			14	CONVENCIONAL 53%	ORGÁNICO 47%	
		ENTREVISTAS A AGENTES DE LA CADENA DE SUMINISTRO	1	SI 3/3	NO 0/3	Se aprueba parcialmente
			2	SI 2/3	NO 1/3	
			4	SI 2/3	NO 1/3	
			7	SI 3/3	NO 0/3	
		OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> La región estudiada posee una clara ventaja competitiva Se observa un escaso apoyo por parte de instituciones Baja disposición a inversión en la cosecha por considerarse poco rentable 	Se aprueba		
		ESTADÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Guerrero primer productor nacional con un 26.2% India y China, mayores productores pero con gran mercado doméstico. Mango mexicano con alto valor de comercialización y Alemania es uno de los mayores consumidores. Alemania con 15% del consumo de mango en la UE, el cual se ha incrementado en un 26% en últimos años, y 7% mundial. Alemania como gran mercado de oportunidad (5ª. economía más grande en el mundo, PIB 2016 de 3,467 mmdd y 82. 8 millones de habitantes. 	Se aprueba		

Factores limitantes / Barreras No Arancelarias	ENCUESTAS A MERCADO ALEMÁN	8	BNA (NTB) 58%	OTROS 42%	Se aprueba	
		10	BNA (NTB) 59%	OTROS 41%		
		15	IMPORTANTE 70%	INDIFERENTE 30%		
		16	LOG Y DIST 74%	PRODUCCIÓN 26%		
	ENTREVISTAS A AGENTES DE LA CADENA DE SUMINISTRO	5	SI 2/3	NO 1/3	Se aprueba parcialmente	
		6	SI 0/3	NO 3/3		
		8	SI 3/3	NO 0/3		
		9	SI 3/3	NO 0/3		
		15	SI 2/3	NO 1/3		
	OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa existencia de emparadoras locales y bajo apoyo colaborativo con los involucrados en el tratamiento general del mango. • Empacadoras locales existentes tienen aceptación indiscriminada del producto abarcando todos los tamaños para poder abastecer tanto mercado nacional como internacional. • Sistema productivo y comercial sinaloense aplican mejoras en técnicas y calidad. • Guerrero con poca disponibilidad para la adquisición de nuevas y mejores prácticas, no inversión. 				Se aprueba
		ESTADÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Guerrero produce 400,000 ton (2015). Crecimiento reducido en los últimos años por falta de valor agregado a producto y la poca capacidad de adecuarlo a las condiciones establecidas para su exportación. • El 40% de los consumidores europeos de frutas y hortalizas busca calidad (mejor sabor y frescura). • Consumidor exige altos estándares de seguridad, teniendo inquietud de saber el máximo del producto. 			

Fuente: Elaboración propia con datos recabados durante investigación, 2017

La hipótesis general se acepta debido a que se refleja una notable oportunidad para el impuso de la exportación de mango Ataúlfo al mercado alemán puesto que, aun cuando se tiene un consumo bajo dado que el producto es considerado un fruto exótico, el escaso conocimiento del mismo así como la disponibilidad para su adquisición nos permiten considerar una posibilidad relevante en un mercado tan grande e importante mundialmente. Sin embargo, la zona productiva estudiada presenta considerables carencias para cumplir con requerimientos relacionados con barreras no arancelarias, lo cual marca un entorno perjudicial y limitante en la búsqueda de su colocación en nuevos mercados internacionales como las exigencias del mercado alemán.

Tabla 14. Comprobación de hipótesis específica 1

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1: El Estado de Guerrero presenta complicaciones para cumplir con los factores productivos por lo que su oportunidad de exportación de mango Ataúlfo al mercado europeo ha sido escaso.						
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	DIMENSIONES IMPLICADAS	MÉTODO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	PUNTOS DE ANÁLISIS			APROBACIÓN O NEGACIÓN
¿En qué situación se encuentran los factores productivos en el Estado de Guerrero y cuál ha sido su repercusión en la exportación del mango Ataúlfo mexicano al mercado europeo?	Capacidad de producción	ENCUESTAS A MERCADO ALEMÁN	2	ALTO CONSUMO 6%	BAJO CONSUMO 94%	Se aprueba parcialmente
			3	ALTO VOLUMEN 75%	BAJO VOLUMEN 25%	
			8	PRECIO/CALIDAD 69%	OTROS 31%	
			10	PRECIO/CALIDAD 80%	OTROS 20%	
			11	VALOR AGREGADO 70%	NO PROCESADO 30%	
			12	CONSUMO DIRECTO 36%	CONSUMO INDIRECTO 64%	
		14	CONVENCIONAL 53%	ORGÁNICO 47%		
		ENTREVISTAS A AGENTES DE LA CADENA DE SUMINISTRO	3	SI 0/3	NO 3/3	Se aprueba parcialmente
			10	SI 2/3	NO 1/3	
			11	SI 2/3	NO 1/3	
			12	SI 3/3	NO 0/3	
		OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de producción de Cutzamala de Pinzón de 25 cargas de camionetas en un periodo de 1 semana debido al gran número de huertas disponibles. La calidad de la producción no permite su consideración total en el mercado de exportación. Problemas entre productores y empacadores locales por falta de disponibilidad de producto de exportación. A pequeños exportadores se les recomienda buscar un importador que provea a supermercados, mayoristas, verduleros y la industria de proveedores de comida. 	Se aprueba parcialmente		
		ESTADÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Guerrero con 9,000 productores en un territorio de 30,000 hectáreas. El 60% de los productores de mango son pequeños productores que no cumplen con la cantidad, calidad y requerimientos necesarios, siendo desventajas para su presencia a nivel internacional. 	Se aprueba		

			<ul style="list-style-type: none"> • El 15% de los consumidores europeos buscan la economía en la compra. • Los importadores europeos necesitan un margen de comercio de 5% a 10% para cubrir sus costos (variable por país). Los mayoristas y los vendedores al detalle también necesitan un margen, que varía incluso más que los márgenes de importación. • La UE constituye el mercado más grande del mundo, con 455 millones de personas y realiza el 40% de las importaciones totales mundiales. 	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia con datos recabados durante investigación, 2017

La hipótesis específica 1 se aprueba parcialmente ya que, si bien los productores de mango Ataúlfo del Estado de Guerrero abarcan una buena área productiva y conforman una oferta elevada en la producción nacional, más de la mitad de los agentes productivos son pequeños y no cuentan con la capacidad necesaria para poder introducir su producto en la cantidades requeridas por el mercado alemán. Además, llevan a cabo un proceso descuidado por lo que su oferta exportable no cubre las especificaciones de aspecto necesarias, haciendo así que disminuya aún más su cantidad producida disponible para exportación.

No obstante, se le presentan otras oportunidades para llevar a cabo el contacto más seguro con el país en cuestión, teniendo así opciones que facilitan su colocación no sólo en el mercado alemán sino en el europeo de forma general. Sin embargo, no se ha llevado a cabo ninguna organización que permita dicho acercamiento y las asociaciones que se han establecido se han visto perjudicadas por intereses personales así como desigualdades y descontentos debido a la falta de compromiso, organización y colaboración regulada.

Tabla 15. Comprobación de hipótesis específica 2

<i>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2: El mango Ataúlfo del Estado de Guerrero podría tener mayor oportunidad de incremento de su exportación en nuevos mercados europeos si se tuviera un mayor enfoque en las mejoras logísticas determinantes de dicho mercado.</i>							
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	DIMENSIONES IMPLICADAS	MÉTODO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	PUNTOS DE ANÁLISIS			APROBACIÓN O NEGACIÓN	
¿Cuáles podrían ser las posibles mejoras logísticas determinantes con el fin de incrementar las posibilidades de exportación del mango Ataúlfo del Estado de Guerrero mediante implementación de rutas e infraestructura hacia nuevos mercados?	Implementación de mejoras logísticas y de distribución	ENCUESTAS A MERCADO ALEMÁN	5	INDIA/TAILANDIA 33%	LATINOAMERICA 67%	Se niega	
			8	ASP. LOG Y DIST 31%	ASP. PRODUCTIVOS 69%		
			9	P. LOCAL 86%	P. EXTRANJERO 14%		
			10	ASP. LOG Y DIST 20%	ASP. PRODUCTIVOS 80%		
			13	RELEVANTE 89%	INDIFERENTE 11%		
			15	RELEVANTE 70%	INDIFERENTE 30%		
			16	LOG Y DIST 74%	PRODUCCIÓN 26%		
		ENTREVISTAS A AGENTES DE LA CADENA DE SUMINISTRO	13	SI 3/3	NO 0/3	Se aprueba	
			14	SI 3/3	NO 0/3		
			16	SI 3/3	NO 0/3		
			17	SI 3/3	NO 0/3		
		OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> La mayor parte de Europa está rodeada de importadores que se encuentran alrededor de los Puertos de Róterdam (Holanda), Antwerp (Bélgica), Le Havre (Francia), Hamburgo (Alemania). Los puertos marítimos de los países de la UE en el Mar Mediterráneo son usados principalmente para productos de origen mediterráneo o de la UE, sin embargo, la cuota de importaciones desde afuera de la UE se está incrementando. El Estado de Sinaloa cuenta con el apoyo necesario para exportar a distintos mercados, una clara ventaja competitiva aunada a su cercanía con la nación más involucrada en consumo de productos de dicho sector (EUA) junto con el aseguramiento de una mayor conectividad logística comprendida por inversiones en la misma. 				Se niega
			ESTADÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Desde el 2015 se ha establecido un clúster de mango en la zona sur del estado sinaloense, mediante el cual se busca integrar al sector académico en las tareas de producción y 			

			<p>distribución del mango de la región, lo cual ha logrado alcanzar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a infraestructura, el auge de la producción se mantiene en 2016 con la instalación de nuevas vías, especialmente en el norte del país, puesto que la mayor parte de las exportaciones se lleva a cabo en esa región. • La distancia no es el único aspecto que determina que la relación comercial entre México y Alemania aún sea insuficiente; el grueso de la actividad de comercio exterior de Alemania se concentra dentro de la Unión Europea: 60% del monto total. 	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia con datos recabados durante investigación, 2017

La hipótesis específica 2 se niega parcialmente dado que, si bien existe un notable interés por parte en del mercado alemán por el cuidado ambiental en aspectos de logística y distribución, también presentan una preferencia marcada por el consumo de productos locales o cercanos –sobre todo si provienen de la misma zona económica a la que pertenecen-. Además, se puede observar que, aunque la zona productiva estudiada no cuenta con una conexión estratégica de infraestructura para mercados europeos puesto que su mayor exportación se lleva a cabo en la zona norte del país, tampoco se han aprovechado los medios y las rutas disponibles para lograr que el producto se posiciones o sea conocido en el mercado alemán.

CONCLUSIÓN

La construcción de estrategias y generación de políticas públicas y programas para el estado debe partir desde una perspectiva de desarrollo endógeno y territorial, pues en éstos ámbitos es donde se construyen las estrategias que juntas se sumaran al desarrollo rural.

Así pues la definición y aplicación de instrumentos deberá considerar las diferencias regionales y la estratificación de productores, de tal manera que se considere en la generación de programas la diversidad de productores pero sobre todo, las necesidades reales. En este sentido las políticas y los programas deben de ser diferenciados, no en el sentido de generar una multitud de programas sino en el de asignar de manera responsable lo que en realidad cada estrato de productores necesita.

Los problemas medulares que consideramos deben guiar las estrategias estatales de operación son:

- 1. Asistencia técnica:** a pesar de que existen programas para ello, aún es débil y deficiente en muchos aspectos y varía de acuerdo a la cadena, esto genera serios problemas para transferir tecnología adecuada al productor,
- 2. Organización:** a todos los niveles es fundamental, pues para los productores de pequeños ingresos es urgente agruparse para bajar costos de producción principalmente.

Cabe destacar el bajo nivel de organización para la industrialización y para la comercialización, lo que es necesario revertir en el corto plazo.

Se sugiere fortalecer la política basada en el desarrollo territorial, lo cual implica la generación de agencias de desarrollo territorial o acotadas a cadenas específicas, en donde se fomente de manera reiterada el desarrollo agroempresarial con una visión holística del desarrollo rural, para tal efecto es necesario focalizar los recursos que ya existen para capacitación en acciones concretas y de acuerdo a las necesidades.

ESTRATEGIA DE ENTRADA Y RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES

Antes de comenzar un negocio de exportaciones, es importante analizar cuáles son los productos que mejor se producen en el país interesado, por razón de la competencia que habrá entre diferentes países en desarrollo y con los países europeos (por ejemplo por las naranjas, los limones, las paltas etc.). Es fundamental que antes de dar el paso se haga una investigación actualizada de los mercados previstos. No obstante, el problema consiste en que entre la investigación de mercado y la primera expedición pueden pasar tres años a causa del período necesario para la transformación. Además, hay que encontrar un mercado para los productos en transformación, que por lo general no se comercializan en el mercado orgánico de Alemania. Lo cual constituye normalmente una dificultad para los exportadores/productores. Por lo tanto, se aconseja que los exportadores busquen asociados entre los importadores y que juntos elaboren un proyecto de exportación. Un buen punto de partida podría ser visitar una feria orgánica, como la Biofach (Nuremberg) para establecer contactos personales. Además, es muy importante producir productos de buena calidad (para lo cual son necesarias una buena manipulación postcosecha, medios de refrigeración, empackado, y un sistema logístico bueno, rápido y seguro). Es importante tener los conocimientos técnicos necesarios para la producción orgánica. Es muy útil contar con un estudio de viabilidad realizado por expertos antes de tomar la decisión de pasar a la agricultura orgánica.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADO EN ALEMANIA

The next questionnaire only has academic purposes to develop a research performed by a student of the National Autonomous University of Mexico. Thank you for your contribution.

BASIC INFORMATION

Are you:		Age:	
1. Male	<input type="checkbox"/>	1.- 25-29	<input type="checkbox"/>
		2.- 30-34	<input type="checkbox"/>
2. Female	<input type="checkbox"/>	3.- 35-39	<input type="checkbox"/>
		4.- 40-44	<input type="checkbox"/>
		5.- 45 or more	<input type="checkbox"/>

CONSUMPTION

1) How often do you consume fruits?	
1. Always/Every day	<input type="checkbox"/>
2. Frequently/ Twice a week	<input type="checkbox"/>
3. Ocassionally/Once a week	<input type="checkbox"/>
4. Rarely/Less than once a week	<input type="checkbox"/>
2) How often do you consume mango?	
1. Always/Every day	<input type="checkbox"/>
2. Frequently/ Twice a week	<input type="checkbox"/>
3. Ocassionally/Once a week	<input type="checkbox"/>
4. Rarely/Less than once a week	<input type="checkbox"/>
3) Where do you usually buy mango?	
1. Groceries/Supermarkets	<input type="checkbox"/>
2. Discounters	<input type="checkbox"/>
3. Bio/Natural/Organic	<input type="checkbox"/>
4. Fruit & vegetable stores	<input type="checkbox"/>

KNOWLEDGE

4) How many types of mango do you know?

1. Just one
2. Just one but I know that exists more
3. More than one but with the same characteristics
4. More than one with differences between each ones

5) What is the country of origin of the mango that you know?

1. India/Tailandia
2. Mexico
3. Brasil
4. Peru

6) What is the color of its peel?

1. Mostly yellow
2. Mostly green
3. Mostly red
4. Mostly orange

7) Would you consume a new type of mango sweeter?

1. Definitely no (I am not interested)
2. Probably no (It seems indifferent)
3. Probably yes (I find it curious)
4. Definitely yes (I am interested)

CONSUMER BEHAVIOR

8) Which are the principal characteristics that you consider buying a product (a fruit)?

(You can select more than one)

1. Quality/flavor
2. Price
3. Origin
4. Environmental care

9) How likely is it that you choose a local product over a foreigner?

1. Most probably
2. Probably
3. Unlikely
4. Not probably

10) Do you have specific requirements to consume/buy mango?

(You can select more than one)

1. Quality/flavor
2. Price
3. Origin
4. Environmental care

11) How do you consider the possibility of buying fruits "ready to eat"? (preserved, frozen, ripe)

1. Suitable
2. Good and effective
3. Indifferent
4. Unnecessary

12) Have you try meals with mango as an ingredient?

1. No
2. Yes, at home
3. Yes, at a restaurant
4. Yes, at home & restaurant

ENVIRONMENTAL INTEREST

13) Do you are interested in knowing the origin of the products that you usually consume?

1. It is too important for me
2. Depends of the product
3. It does not matter (It is indifferent)
4. Definitely no

14) Do you consume organic products (fruits)?

1. No, I only consume conventional fruits
2. Sometimes, I usually consume more conventional fruits
3. Frequently but in a same amount as conventional fruits
4. Frequently and more than conventional fruits

15) How much relevant is for you that a product is related to the environmental care?

1. Insignificant
2. It does not matter (It is indifferent)
3. Considerable
4. It is too important for me

16) In which aspect should it be related to environmental care?

1. Transport and logistic
2. Packed and distribution
3. Raw materials and production
4. After sales recycling

ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA OBTENCION DE INFORMACIÓN MEDIANTE ENTREVISTAS A AGENTES IMPLICADOS EN LA CADENA PRODUCTIVA / SUMINISTRO

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONDICIONES COMERCIALES Y OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN PARA PRODUCTORES DE MANGO ATAULFO DEL ESTADO DE GUERRERO

Nombre del agente implicado: _____

Actividad que desarrolla: _____

Tiempo dentro del sector: _____

Zona de producción (huertas): _____

1. Durante sus años de experiencia en la cosecha del mango Ataulfo, ¿Cuáles han sido las mejoras o avances considerables que ha podido observar en la actividad?

2. ¿Ha recibido algún apoyo para la producción por parte de instituciones gubernamentales? Si es así, ¿Qué tipo o de qué manera ha sido apoyado?

3. ¿La producción de mango Ataulfo por parte de huertas de la zona cumple con cantidades grandes que permitan la venta a nivel internacional o sólo se ha podido llevar a cabo una producción que se destina mayormente a venta nacional?

4. ¿Ha tenido la oportunidad de exportar su producto a un país distinto de Estados Unidos? Si es así, ¿a qué países ha enviado su producción?

5. ¿De qué manera se estableció el contacto o comunicación con dicho(s) país(es) para llevar a cabo la compra-venta del producto?

6. ¿Bajo qué condiciones se estableció la relación en cuanto a facilidad de cumplimiento de regulaciones de carácter certificador, calidad, ecológico, logístico y empaquetado?

7. ¿Ha considerado la posibilidad de establecer relaciones comerciales con otros países para la exportación de mango Ataúlfo?

8. ¿Qué complicaciones no monetarias se le presentaron en la búsqueda de oportunidades de venta a nivel internacional?

9. ¿Cuáles considera que han sido las principales limitantes u obstáculos que ha enfrentado, involucrados con regulaciones, y que han mermado su participación en la venta internacional de su producto?

10. ¿Ha pensado en la posibilidad de asociarse con algún otro productor de mango Ataúlfo interesado con el fin de aumentar la oportunidad de tener presencia en la exportación o elevar su cantidad de venta?

11. Dentro de los estados mayormente involucrados en la producción de este tipo de mango (Guerrero, Michoacán y Sinaloa), ¿cuenta con alguna relación con partes interesadas que ya se encuentren exportando mango al continente europeo?

12. ¿Tiene conocimiento de algún otro implicado en el sector del mango que ya lleve a cabo la exportación en dicho mercado? (Ej. Sinaloa)

13. ¿Ha llevado a cabo alguna asociación con otros agentes ubicados en las cercanías de la zona con el objetivo de llegar a nuevos mercados que muestren interés en el producto, como Alemania?

14. Dentro de los integrantes del proceso para la venta del producto, ¿considera que se han presentado problemáticas que limiten las posibilidades de cumplir con las exigencias de nuevos mercados? ¿Cuál ellos considera que ha sido el que le ha representado mayor problemática?

15. Como productor de mango Ataúlfo del Estado de Guerrero, ¿Cuáles son los aspectos positivos (capacidades necesarias) dentro de las exigencias

internacionales que considera que tiene y que pueden hacerlo ver diferente de los de otros estados productores de mango de nuestro país?

16. ¿Cuáles han sido las problemáticas que ha presentado relacionadas con la distribución o infraestructura logística para llegar a otros mercados distintos a Estados Unidos?

17. ¿Qué aspectos considera importantes en el establecimiento de rutas logísticas óptimas que le permitan llegar a posibles mercados fuera del continente (Unión Europea-Alemania)?

FUENTES CONSULTADAS

BIBLIOGRAFÍA

Marco Trade News. (2016). Argentina y México acuerdan relanzar la relación bilateral. *Marco Trade News*.

Porter, M. E. (1991). *The Competitive Advantage Of Nations*. Estados Unidos: Edres, Plaza y Janes.

Sannasse, R. V. (2012). *Diversificación de las exportaciones y crecimiento económico: el caso de Mauricio*. México.

Villafañe, V. L. (1997). *Globalización y regionalización desigual*. México: Siglo XXI Editores.

Díaz-Bautista, Alejandro, *Los determinantes del crecimiento económico: comercio internacional, convergencia y las instituciones*, El Colegio de la Frontera Norte: Plaza y Valdes, México, D. F, 2003, 164 paginas.

Hill, Charles W. L., *Negocios internacionales: cómo competir en un mercado global*, Octava edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2011, 703 páginas.

Castellanos Ramírez, Andrés, *Logística comercial internacional*, Ecoe Ediciones: Universidad del norte, Barranquilla, Colombia, 2015, 356 páginas.

Long, Douglas, *Logística internacional: administración de la cadena de abastecimiento global*, International Logistics, Limusa, México, 2006, 502 paginas.

Peña, Rosa María de la., *Las preferencias en el comercio internacional (el sistema generalizado de preferencias para las exportaciones mexicanas)*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 2016.

Naupas Paitán, Humberto, *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*, Cuarta edición, Ediciones de la U, Bogotá, Colombia, 2014, 536 páginas

Hernández Sampieri, Roberto, *Metodología de la investigación*, 6a. edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2014, 633 paginas.

Ruiz Olabuenaga, J. Ignacio, *Metodología de la investigación cualitativa*, 5ª. Edición, Bilbao: Universidad de Deusto, 2012, 341 paginas.

HEMEROGRAFÍA

Artículo “México, atractivo socio comercial para Europa”, Forbes México, <https://www.forbes.com.mx/mexico-atractivo-socio-comercial-para-europa/>, fecha de consulta: 2 de febrero, 2016.

Publicación “Relaciones Comerciales entre México y la Unión Europea”, Milenio, http://www.milenio.com/firmas/maximiliano_gracia_hernandez/Relaciones_comerciales-Mexico_Union_Europea_18_727307318.html, fecha de consulta: 10 de julio, 2016.

CIBERGRAFÍA

Cabrios, A. S. (2013). La dependencia de México a la economía de Estados Unidos ha vulnerado al país, en 20 años del TLCAN. *Sin Embargo*. Recuperado el 20 de 05 de 2016, de <http://www.sinembargo.mx/28-12-2013/856160>

Portal Gestión. (2014). La gran diferencia económica en América Latina. *Gestión*. Recuperado el 20 de 05 de 2016, de <http://gestion.pe/economia/gran-diferencia-economica-america-latina-2100129>

“Relación bilateral”, Portal de Embajada de México en Alemania, SRE, <https://embamex.sre.gob.mx/alemania/index.php/es/la-embajada/relacion-mexico-alemania>, fecha de consulta: 10 de febrero, 2016.

Artículo on-line “Acuerdo con Alemania, impulso para el país”, El Economista, <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/04/16/acuerdo-alemania-impulso-pais>, fecha de consulta: 8 de mayo, 2016.

SIGLARIO

APEC: Asia-Pacific Economic Cooperation

BANCOMEXT: Banco Nacional de Comercio Exterior

CBI: Centre for the Promotion of Imports

CEC: Comisión Europea de Comercio

CELAC: Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños

EFSA: European Food Safety Authority

EMEX: Empacadoras de Mango de Exportación

EUA/EU: Estados Unidos de América

FAO: Food and Agriculture Organization

FEPEX: Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas

OMS: Organización Mundial de Comercio

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PAC: Political Action Committee

PIB: Producto Interno Bruto

SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

SIAP: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera

TLCAN (NAFTA): Tratado de Libre Comercio de América del Norte

TLCUEM: Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México

TPP: Trans-Pacific Partnership

UE: Unión Europea