

Subsector Hortofrutícola Bajo El Marco del TLCAN

PRESENTADO POR:

María Daniela Castro Rodríguez

Presentado a:

FERNANDO JORDAN FLOREZ
JUDITH SALINAS

Tutor:

Judith Salinas
Dr. Fernando Jordán

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ

2016

SUBSECTOR HORTOFRUTICOLA BAJO EL MARCO DEL TLCAN

PRESENTADO POR:

MARIA DANIELA CASTRO RODRIGUEZ

Tutores:

Judith Salinas
Dr. Fernando Jordán

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ

2016

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	5
Objetivo de la misión académica.....	5
Introducción.....	5
CAPITULO I.....	7
Marco Contextual.....	7
Marco Teórico.....	8
Subsector Hortofrutícola en México bajo el TLCAN.....	8
CAPITULO II.....	19
Entidades de Apoyo existentes para el Sector Hortofrutícola en México.....	19
Proagro.....	19
Sagarpa (agroproduccion).....	21
Fonaga.....	23
Componente Productividad Agroalimentaria (FIRA).....	24
CAPITULO III.....	25
Identificación de las oportunidades de negocios más representativas.....	25
Exportación de Tomate hacia Estados Unidos.....	25
Exportación de Mango a Canadá.....	31
Análisis de las actividades realizadas durante la misión académica.....	37
Análisis de los nexos entre la asignatura de “Negocios en Latinoamérica” y la misión académica.....	40
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	45
Bibliografía.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexos.....	49

SUBSECTOR HORTOFRUTICOLA BAJO EL MARCO DEL TLCAN

Resumen

La misión académica México, se realizó con el fin de conocer a fondo la cultura de negocios en este país, mediante la visita a las diferentes universidades y empresas entre Puebla y ciudad de México. Con la elaboración de esta monografía se quiere analizar específicamente el comportamiento del sector agrícola (hortofrutícola), de México en el TLCAN, analizando de manera cualitativa y cuantitativa, el desempeño y evolución del mismo, logrando identificar posibles oportunidades de negocio.

Abstract

Mexico's academic mission was carried out in order to get to know the business culture in this country, by visiting different universities and businesses between Puebla and Mexico City. With the development of this monograph is to specifically analyze the behavior of the agricultural sector (fruit) of Mexico in NAFTA, analyzing qualitatively and quantitatively, performance and evolution of it, managing to identify potential business opportunities.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el desarrollo del sector Hortofrutícola mexicano bajo el marco del TLCAN, logrando identificar las más representativas oportunidades de negocio, mediante entidades y programas dedicados al apoyo e incentivo para la exportación de dichos productos.

Objetivos específicos

- Observar el comportamiento general del sector hortofrutícola bajo el TLCAN.
- Identificar las principales entidades o programas de apoyo existentes para el sector hortofrutícola en México.
- Identificar las principales oportunidades de negocio en México, para algunos de los productos más representativos del sector hortofrutícola, bajo el desarrollo del TLCAN.

Objetivo de la misión académica

Desarrollar un conocimiento práctico y teórico con la Misión México, identificando las oportunidades de negocio a partir del conocimiento de su cultura y acuerdos comerciales, principalmente el TLCAN, su desempeño y beneficio para el mercado mexicano, a su vez lograr fomentar la movilidad e integración estudiantil.

Introducción

La misión académica realizada en la Ciudad de México, por la Universidad Piloto de Colombia del programa de Negocios Internacionales y la asistencia a las diferentes conferencias realizadas en diferentes universidades y empresas, evidencio una visión clara sobre como ejercer negocios en México bajo diferentes factores importantes como lo es la cultura y la legalidad para la realización de los mismos. Los temas a tratar en las conferencias de esta misión le permitió a los estudiantes tener una visión más amplia y clara acerca de cómo es la cultura de negocios

mexicana, por medio del estudio de datos macroeconómicos y las diferentes visitas a las universidades más importantes de México como lo es la Iberoamericana, en la cual se desarrollaron conferencias sobre los tratados comerciales existentes en el país, su desempeño en los diferentes sectores y el estudio del marco jurídico dentro del cual se negociaron estas operaciones comerciales.

En esta monografía se quieren destacar aspectos importantes aprendidos en dicha misión generando un análisis crítico y argumentativo del comportamiento del sector hortofrutícola, bajo el marco del TLCAN, aprovechando la apertura comercial y los dos grandes mercados que puede abarcar México bajo las facilidades del libre comercio, teniendo en cuenta el apoyo generado mediante diferentes entidades de gobierno y su impulso hacia la realización de negocios en dicho sector.

De la misma manera este documento requiere analizar de manera amplia el comportamiento del sector agrícola (hortofrutícola) en México; en los últimos años la economía en este país ha mostrado un desempeño favorable lo cual indica un crecimiento en innovación para las empresas y una evolución del comercio exterior con los demás países de Latinoamérica, buscando así de manera más específica oportunidades para los proyectos de emprendimiento agropecuario en dicho país.

Tras la experiencia de visitar las diferentes universidades en México y la asistencia a las conferencias, se quiere relacionar estos conceptos con lo aprendido durante la carrera de Negocios Internacionales, desarrollando como objeto fundamental la evidencia de los grandes retos que se deben enfrentar los empresarios tras la entrada en vigencia de los tratados comerciales , más específicamente del TLCAN, sus ventajas y desventajas logrando desarrollar

una visión más clara para las pymes y agricultores al momento de exportar, logrando hacer uso de los beneficios que este genera.

CAPITULO I

Marco Contextual

La Universidad Piloto de Colombia en cooperación con la Universidad Iberoamericana de México, Tecnológico de Monterrey, Universidad de las Américas y la UNAM lograron un acuerdo de intercambio para la movilidad de los estudiantes del programa de negocios internacionales; esto con el fin de desarrollar la 8 movilidad denominada “Misión académica México “, teniendo como objetivo principal conocer la cultura de negocios en México, sus relaciones comerciales, posibles áreas de oportunidad para los empresarios, entre otros ítems importantes para desarrollar modelos de negocios en este país , logrando así el fortalecimiento del acuerdo de cooperación entre las universidades participantes.

En esta movilidad también se visitaron varias empresas como Coca Cola Femsa, Banco de México, entre otras en las cuales se analizaron los diferentes actores que hacen el éxito de estas empresas como transnacionales, es decir su valor agregado, grado de innovación, responsabilidad social, cultura organizacional dentro de la empresa, optimización de tiempos y de procesos productivos, mercadotecnia entre otros.

Tras lo observado y aprendido en la misión de estudios el tema principal a tratar en este documento es el análisis crítico y argumentativo del tratado comercial de México con estados unidos y Canadá en el sector hortofrutícola, evaluando desde una posición crítica su desempeño, evolución y resultados, teniendo en cuenta la ponencia del conferencista de la Universidad Iberoamericana y sus observaciones frente a dicho tratado comercial en México.

Marco Teórico

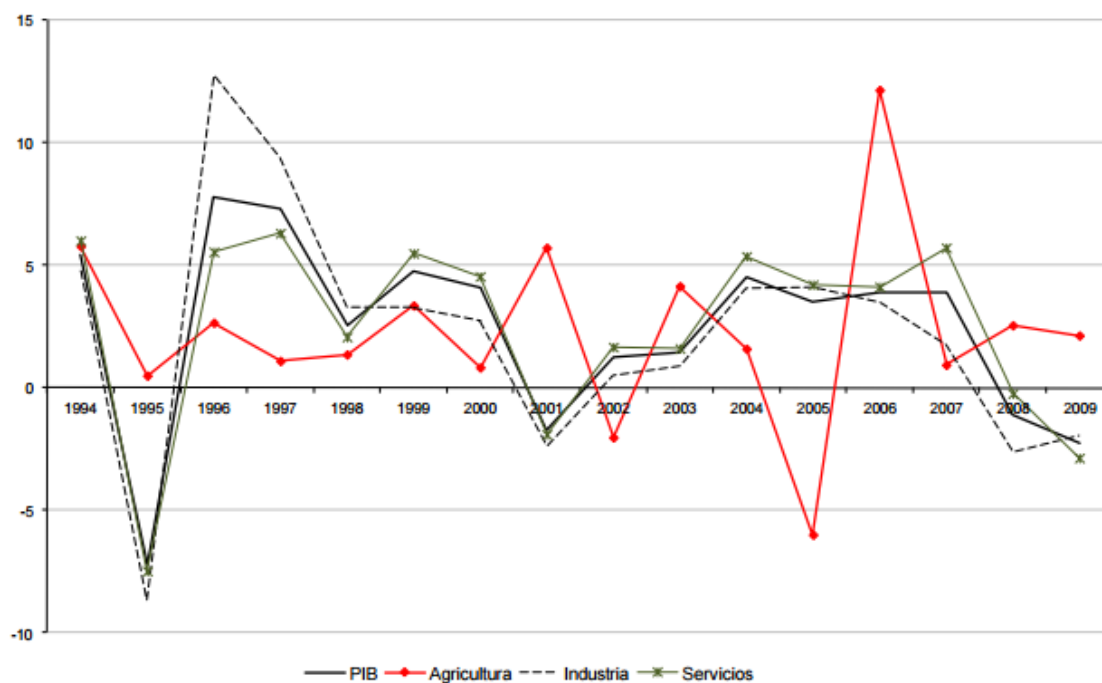
Subsector Hortofrutícola en México bajo el TLCAN

El sector hortofrutícola de México es uno de los más destacados dentro de la agricultura de este país, debido a que es un gran productor de frutas y verduras, gracias a su variedad de climas y pisos térmicos que permiten el cultivo de los mismos en diferentes épocas del año, generando diversificación y una ventaja competitiva y comparativa respecto al mercado internacional. Bajo la implementación del TLCAN, México se ha visto en una balanza deficitaria teniendo en cuenta la falta de dotación de recursos tecnológicos para el proceso siguiente a la siembra de las frutas, es decir la pos-cosecha, ya que estos productos son altamente perecederos y vulnerables a todo tipo de plagas, por ello es probable que un porcentaje considerable se dañe en la mitad de su proceso de elaboración. Este punto fue uno de los primeros a negociar en el tratado, generando investigación y desarrollo y potencializando las exportaciones de este sector.

Para el año 2013 México produjo 1.8 millones de toneladas ocupando el primer lugar en producción de frutas y hortalizas, logrando duplicar en el año 2014 el 0.9% de la producción generado por los rendimientos obtenidos de la agricultura protegida en este tratado, es decir algunos productos que fueron negociados bajo medidas proteccionistas, buscando darle ganancia a la producción y venta local de los productos (Gaucín, 2015).

Desde el año que entro en vigencia el tratado comercial la exportación de frutas y hortalizas tuvo una importante participación en la economía Mexicana como se puede observar en la siguiente gráfica:

Grafica 1: Participación de la agricultura en el PIB de México.



Tomado de: (OCDE, 2011)

En esta grafica se puede observar alrededor del año 2005 el crecimiento del sector agrícola en México, principalmente en productos como aguacate, maíz, frijol, jitomate y mango que son de los más exportados por este mercado, esto debido al impacto positivo que tuvo el TLCAN en este sector a su vez generado por la fuerza de trabajo, la mano de obra calificada de muchos agricultores y una gran cantidad de hectáreas cultivadas y aprovechadas bajo insumos importados libres de arancel principalmente desde Estados Unidos. (OCDE, 2011, p14). Es el caso de la exportación de tomate, la cual fue una de la más beneficiada debido a su gran demanda en el mercado norteamericano, sin dejar de lado las negociaciones de precio y cuota pactadas en el TLCAN principalmente por Florida y Sinaloa que son los principales productores de este bien, buscando que México se adhiriera a los niveles de competencia y desarrollo de los otros países pertenecientes. Una de las ventajas aplicadas a este sector fue la desgravación

parcial de los productos, de forma inmediata, a diez y a quince años, teniendo en cuenta el nivel de sensibilidad del producto. Esta forma de desgravación fue aprovechada por México ya que se liberó el 61% de los productos de manera inmediata por lo cual los agricultores podían exportar en cualquier época del año con libre vía sin importar la demanda que se esté presentando en el mercado norteamericano (Yúnez, A. & F. Barceinas, 2013).

La evolución de este sector bajo el acuerdo comercial, no solamente se liga a el intercambio de bienes a un libre arancel sino también a otros factores como el precio de los productos, un mejor desempeño en cuanto a la cosecha de los mismos, amplia participación en los sectores de producción y ayudar a combatir la pobreza por medio de una mayor comercialización de los productos del sector hortofrutícola tanto en Canadá como en Estados Unidos.

Los principales productos comercializados en este acuerdo son chile, jitomate, tomate verde, cebolla, sandía, melón brócoli, pepino, zanahoria y espárragos. A su vez, México es el principal productor y exportador de cítricos a nivel mundial, por encima de Estados Unidos con su exportación de naranjas, México lo supera con la producción y exportación de Limón a los diferentes mercados, los cuales son reconocidos por sus productores diversificados y especializados en diferentes estados del país. (Marcos Sánchez, 2013)

Bajo el marco de estas negociaciones México quiso poner de frente sus desigualdades frente a Canadá y Estados Unidos, para a su vez negociar los plazos de desgravación de los productos más sensibles a la importación por parte de estos países fueran mayores ya que se buscaba no generar un impacto tan grande en el mercado local y en la economía de este país; por ello entre México y Estados Unidos se acordó una liberalización del 50% de arancel para los productos más comercializados entre estos países. Así mismo en las negociaciones se estipulo

un arancel cuota para productos más sensibles como frijol, cebolla y jugo de naranja, el cual se basaba específicamente en permitir el libre comercio de estos productos hasta el número de cuota permitido y establecido previamente en la firma del acuerdo, cuando este fuera alcanzado las exportaciones siguientes de este producto ya no iban libres de arancel, esto con el fin de controlar un poco el comercio local y la sensibilidad de los productos originarios sobre todo en el mercado Mexicano.

Como los acuerdos en este tratado no son iguales para los tres países, entre México y Canadá se pactó la liberación del arancel para los productos provenientes del sector agropecuario a excepción de algunos productos considerados sensibles por parte de Canadá, dentro de esta liberalización se tuvieron en cuenta los productos pertenecientes al subsector hortofrutícola para un periodo de 5 años y 10 años para algunos productos restantes que habían quedado fuera de las negociaciones principales.

Para el caso de Estados Unidos se puede analizar de la siguiente manera algunos de los productos más importantes de este sector por su alta demanda en exportación hacia este país y su periodo de desgravación de la siguiente manera:

Tabla 1: Desgravación Principales Productos Hortofrutícolas de mayor exportación.

Producto	Arancel	Cuota
Zanahorias	El Primer arancel fue eliminado en diciembre de 1998 y el segundo para el año 2003.	120.800 u de octubre a abril de 2003.
Pepinos	Los aranceles temporales	

	fueron eliminados en diciembre de 2008.	
Ajo	Se eliminaron los aranceles tras la entrada en vigencia del acuerdo.	
Tomates	El primer arancel fue eliminado en 1998 y el otro arancel temporal en el 2003.	165.000 toneladas y posterior al a eliminación del segundo arancel 172.000 toneladas hasta febrero del año 2003.
Aguacates	Existen restricciones fitosanitarias pero tiene libre arancel desde el año 2003.	
Uvas	Circula libremente desde 1994.	
Mangos	Libre comercio desde el año 1994.	
Melón	Tuvo libre comercio hasta el año 2008, su desgravación fue periódica en el año 1994 y luego en el año 2003.	
Fresa	Aranceles eliminados en el año 1994.	
Sandía	Aranceles eliminados	54.400 toneladas las cuales

	parcialmente en diciembre de cada año desde su entrada en vigencia hasta el 2008.	aumentaron el 4% hasta el 2008 que se eliminó el arancel.
--	---	---

Tomado de: (Casares, “Diez años del TLCAN”, 2010). Elaboración Propia

Esta desgravación de frutas y hortalizas dio como resultado que dicho subsector se convirtiera en una gran alternativa para un superávit de la balanza comercial en el sector agrícola, teniendo en cuenta las libres restricciones al comercio que se le dio y buscando que las exportaciones de estos productos no se convirtieran en alguna amenaza para el mercado local sobre todo por las desventajas que vivía México en esta competencia. En esta tabla se puede evidenciar el proceso de desgravación parcial e inmediata que tuvieron algunos de los productos más relevantes de este subsector en cuanto a su comercialización específicamente con el mercado Norteamericano.

Bajo la implementación de las normas del TLCAN , los subsectores de la agricultura que salieron ganadores fueron el de los cereales y el de las hortalizas y las frutas , teniendo en cuenta su competitividad y el gran porcentaje que hubo en eliminación de arancel y la ayuda con los subsidios a la exportación , a su vez el impacto económico que tuvo este tratado sobre el sector hortofrutícola fue favorable ya que México tuvo una liberación en el mercado de frutas convirtiéndose en uno de los destinos compradores de manzana de estados unidos, sin ser el principal comprador , a su vez permite la entrada de diferentes cítricos como las naranjas y el limón generando un impacto favorable en los precios de compra y en los procesos de producción.

Esta liberación de precios y de aranceles por parte de los mexicanos genera una ganancia en las pymes y empresas intermedias manteniendo este bajo precio y maximizando sus

beneficios, a su vez esto también favorece a la economía mexicana debido a las altas ganancias de los consumidores.

El sector hortofrutícola se consideró de gran desarrollo positivo ya que este tuvo un gran peso en el valor agregado y generado frente a los granos y otros productos básicos de la agricultura como el sector lácteo, así mismo se vieron resultados de alta rentabilidad bajo la implementación del TLCAN en los diferentes estados productores del país Mexicano, sin descontar la alta competencia que tenían con estados del país norteamericano como Florida y Baja California. Al inicio de este tratado las hortalizas sufrieron un periodo de desgravación más lento a diferencia de las que se consideraban en igual producción para ambos países , esto con el fin de aplicar un poco de medidas proteccionistas al mercado y al consumo interno, realizando la siguiente negociación : el año se dividía en subperiodos por los cuales se pagaba una cuota al rebosar determinada cantidad x de productos de este sector, sin embargo como se mencionó en la tabla 1 la desgravación total se realizó en el año 2009 para la sandía, el tomate cherry ,el melón y los espárragos como productos más significativos , esto demostrando que el mercado Mexicano ya estaba más preparado en cuanto a factores de desarrollo y tecnología , capacidad de producción e impulsos por el gobierno para enfrentarse al mercado mexicano , compitiendo con sus productos y posicionándose como uno de los principales exportadores al mercado norteamericano teniendo en cuenta las otras negociaciones que ese tenía como por ejemplo tratado de libre comercio con costa rica y demás que también era productos en bienes del subsector hortofrutícola.(Marcos Nuñez,2013).

Aunque se menciona principalmente la desgravación de los productos más significativos en el comercio cabe resaltar que esta aun no es total , que en los productos restantes simplemente se ajusta a la producción que tenga Estados Unidos en determinadas épocas del año , buscando

que México se acople a sus necesidades de demanda pero imponiendo todavía medidas arancelarias cuando hay producción local de diversas hortalizas , aunque el TLCAN no ha logrado que todavía se eliminen todas estas barreras si ha buscado que México tome la posición más favorable en este “juego de oferta y demanda”, buscando aumentar su producción en los momentos que se requiera y haciendo uso de su ventaja competitiva ya que por sus diversos climas puede producir bienes del sector hortofrutícola en cualquier época del año, logrando siempre ser uno de los proveedores principales de estados unidos , generando un impacto positivo en la balanza comercial otorgado por el sector agrícola.

Para ver el desempeño de este tratado se puede analizar específicamente algunos de los productos principales a exportación de dicho sector como por ejemplo:

- Chile: La producción de este bien incrementa debido al uso de semillas y tecnología antes no utilizada en su producción, esto favorece al estado de Sinaloa que es uno de los principales productores.
- Tomate verde: Bajo la implementación del tratado se aumentó la exportación de tomate verde enlatado , debido a mayores impulsos y hectáreas por cultivar , siendo este producto de los principales para los consumidores inmigrantes, los cuales son un gran porcentaje en Estados Unidos.
- Melón: Cuando la desgravación de este producto fue del 100% se incrementó su producción y exportación al mercado norteamericano, haciendo uso de los periodos en los cual este país no le permitía exportar e incrementando de una manera más fuerte su participación en el mercado extranjero. Para generar un porcentaje mayor de exportación el melón proveniente de México tuvieron que ajustarse a una reducción de precios ya que mientras México tenía las puertas

cerradas por periodos en este mercado, Estados Unidos importaba este producto de Costa Rica por ello la competencia en este mercado es bastante amplia.

- Zanahoria: Bajo el mercado del TLCAN, se aumentó el cultivo de zanahorias en el mercado Mexicano debido a la gran demanda que estaba generando y aumentando sus rendimientos.(Marcos Núñez , 2013, p 129)

Finalmente se puede ver que los efectos que se generaron a rasgos generales sobre el sector hortofrutícola son de beneficio para la economía mexicana basándose en diversas mejoras que entraron a este país desde su liberalización parcial y definitiva con los países con el cual se firmó el acuerdo, teniendo en cuenta por ejemplo la aplicación de nuevas tecnologías a los cultivos de frutas y hortalizas , logrando fortalecer procesos como la pos cosecha de los productos que era uno de los principales problemas en el proceso de producción de los mismos , ya que por falta de esta inversión no aguantaban hasta llegar a su etapa final y eran desbancados por productos de este sector pero provenientes de este país , a su vez los estados que abarcan la mayor producción de los productos más comercializados de este sector como Sinaloa y Sonora se vieron beneficiados principalmente en la fabricación de tomate verde, jitomate y chile, aumentando los niveles de rendimiento en los cultivos debido a las semillas mejoradas haciendo una fusión con la mano de obra barata y calificada que tiene México logrando dar como resultado un mayor abastecimiento en el mercado de Estados Unidos.

La reducción de costos también fue uno de los factores que le dieron impulso a este sector ya que se generó mayor accesibilidad en el mercado Mexicano para la producción de estos productos y un impulso a la fuerza de comercialización sobre todo en las empresas intermediarias del mercado, teniendo en cuenta la generación e integración de cadenas de valor entre las mismas

y cooperación en capital financiero para llevar a cabo esta operación , generando mantener estos precios bajos en el mercado y aplicar las economías de escala.

A pesar de todos los impulsos a la exportación que se ha generado bajo este tratado también se puede ver las limitaciones que existen para los mexicanos a la exportación de hortalizas y verduras sin embargo el impacto que sigue generando es en su mayoría positivo evaluando la gran cantidad y diversificación de productos que se tiene en este mercado, México sigue siendo el mayor exportador de limón mexicano hacia estados unidos más que de naranja ya que aunque se comercializa el país norteamericano sigue siendo uno de los principales proveedores de cultivo de la naranja , cubriendo la demanda que este producto genera con la producción interna y cerrándole un poco las puertas al mercado mexicano pero a su vez abriéndole todas las posibilidades de mercado con el limón , buscando generar también zumos o la venta congelada del mismo. Para incrementar la producción de frutas en México es necesario hacer uso de los plaguicidas en los campos de cultivo, teniendo en cuenta el amplio porcentaje al que está expuesto el cultivo de ser dañado por algún tipo de animal, estos plaguicidas y ayuda tecnológica es proveniente de este país ayudándolos a incrementar la producción pero logrando mantener un bajo coste en los mismos.

En el marco del desempeño general de este subsector de la agricultura se puede destacar que fue favorable debido a que se fomentó su desarrollo gracias al TLCAN, ya que México siempre ha sido un país agrícola por su ubicación geográfica lo cual favorece sus condiciones climáticas y generando una ventaja competitiva en cuanto a la producción de frutas y hortalizas y su diversificación, al entrar en vigencia este acuerdo México siempre se encontró en desventaja frente a Canadá y Estados Unidos por su atraso tecnológico para el impulso de exportación de estos productos específicamente , aunque antes del año 1994 la agricultura mexicana tenía

dinamismo , notoriamente después de lo negociado en este sector se vio la mejora y el aumento en el PIB de los mexicanos . Al ser este uno de los tratados comerciales más importantes en América se logró fortalecer una economía que necesitaba de ayuda de países más fuertes económicamente para poder aumentar su balanza comercial, sin dejar de reconocer que siempre ha estado en déficit junto a las otras partes del tratado pero volviéndose una de las economías más fuertes en cuanto a los países de Latinoamérica.

“El desempeño de este sector se basó principalmente en la desgravación parcial de los productos y en la comercialización de limón, mango, jitomate, tomate verde, espárragos, pepino y melón, dándole a estos productos el protagonismo en el acuerdo comercial ya que son productos del sector primario de la economía los cuales siempre van a estar en alta demanda y van a ser competitivos en este mercado.” (Marcos, R. 2013)

El TLCAN sin duda sigue siendo una negociación de gran ayuda y beneficio para las partes , generando una mayor ampliación de mercado , mayor producción y comercialización de frutas y hortalizas haciendo provecho de los subsidios obsequiados por entidades del gobierno y de los altos rendimientos que este genera , mayor área de cultivo y cuidado sobre ellos gracias al impacto y la entrada de nuevas tecnologías al mercado mexicano , fuertes ventajas del sector hortofrutícola en comparación al mercado de granos y cereales , este tiene una gran participación ya que es uno de los subsectores más representativos de la agricultura , teniendo en cuenta la eliminación del arancel cuota y las bajas restricciones fitosanitarias en alguno de estos productos en comparación al subsector lácteo y bovino.

CAPITULO II

Entidades de Apoyo existentes para el Sector Hortofrutícola en México

Proagro

Con la entrada en vigencia del TLCAN, se logró incentivar a las instituciones creadas por el gobierno para el impulso a las exportaciones de los productos agrícolas bajo el marco jurídico del mismo, generando así más apertura comercial y oportunidad de negocio para las empresas agropecuarias.

México es un país con gran cantidad de mano de obra por lo cual esta se convierte en una ventaja competitiva frente a estados unidos y Canadá, haciendo uso de esta para la producción masiva de frutas y hortalizas y dejando a un lado la producción de granos y oleaginosas que son más competitivos en el mercado extranjero por el uso de mayor infraestructura y tecnología.

Esto genera oportunidades de un acelerado crecimiento en el mercado agro mexicano, permitiendo a las pymes el desarrollo de su objeto empresarial, bajo el aprovechamiento de los bajos costos de comercialización que se firmaron en el acuerdo y teniendo acceso a dos de las economías más fuertes de América Latina.

Después de los 20 años de entrada en vigencia este tratado se han hecho diferentes proyecciones sobre el rendimiento en este sector, estudiando el capital de trabajo, la tierra y la tecnología utilizada para elevar la productividad en dicho sector. Para ello las entidades dedicadas a la incentivación de este sector se convirtieron en grandes aliados de los campesinos agricultores. Tal es el caso de PROCAMPO el cual desde que entró en vigor tenía como fines los siguientes:

- Brindar apoyo financiero y de capacitación y guía a los productores de este sector.

- Igualar los subsidios hacia los productores agrícolas, comparados con los de los países participantes en el tratado principalmente.
- Aumentar el porcentaje de rendimiento de los encadenamientos productivos enfocados netamente al sector agrícola.
- Establecer precios asequibles en los productos, para todo tipo de consumidores tanto nacionales como internacionales.
- Hacer uso de superficies inutilizadas con capacidad de productividad agrícola.
(PROAGRO, 2016).

Esta iniciativa creada por el gobierno se puede ver como una gran oportunidad de negocio para los agricultores, ya que por cada hectárea cultivada de determinado producto el gobierno le generaría una especie de regalías o incentivo monetario para estimularlos a una mayor producción o al emprendimiento agrícola. Este plan de desarrollo fue estipulado para un funcionamiento de 15 años, sin embargo después de su entrada en vigencia ha tenido resultados positivos por lo cual esta institución tuvo cambios empezando por su razón social la cual ahora es PROAGRO. Los beneficios de esta institución se han medido más en los rendimientos de tierra por hectárea cultivada hacia productos que generen una alta demanda en el exterior, contribuyendo a la composición del PIB y de la economía Mexicana, así se logró aumentar la capacidad productiva y la competitividad del mercado para enfrentarse hacia la competencia internacional. Aunque el tratado de libre comercio de América del Norte minimiza procesos logísticos y elimina los aranceles esto no es del todo una ventaja competitiva para un mercado al cual le falta tener más recursos para competir ante las empresas de Norteamérica y Canadá, por ello una gran estrategia para generar oportunidad de negocio es aprovechar la inversión en

tecnología, infraestructura e investigación y desarrollo altamente calificada proveniente de las partes negociantes , utilizándolas para mejorar la obtención en productos que enriquezcan al país.

Esta institución busca beneficiar al sector agropecuario bajo los programas de fomento agricultura, productividad rural, competitividad agroalimentaria, sanidad agroalimentaria, comercialización y desarrollo en los mercados internacionales y apoyos a pequeños productores; aunque estos programas han sido de gran impulso para los emprendedores, también cabe resaltar que falta más información por parte de PROAGRO hacia los agricultores , donde se les informa a ellos el derecho que tienen a cultivar en cualquier hectárea bajo el programa de restauración de las tierras , logrando la eficacia sobre todo de cultivos de frutas y hortalizas.(PROAGRO,2016).

Sagarpa (agroproduccion)

SAGARPA, es el instituto dependiente del gobierno de México encargado de impulsar por medio de diversos programas al sector agropecuario de dicho país, promoviendo la inversión tecnológica, innovación alimentaria, modernización en cuanto a las maquinarias utilizadas, desarrollo de mercados mediante un estudio previo encontrando oportunidades de negocio para internacionalizarse en los diferentes subsectores del sector agrícola.

Para el caso específico del sector hortofrutícola mediante los diferentes programas manejados uno de los más utilizados es el componente a la agroproduccion, por medio del cual se financia el 50% de la hectárea cultivada, logrando generar un amplio incentivo en la producción por medio de la inversión en fertilizantes, y maquinas altas en tecnología para hacer que los cultivos duren más tiempo y no tengan un ciclo de vida más corto que es un problema típico en este sector.

Como se mencionó anteriormente una de las debilidades más grandes y desventaja competitiva de las frutas y hortalizas mexicana es el momento el cual están en la pos cosecha ya que no se tienen las máquinas para lograr generar el cuidado de las mismas, ni los fertilizantes y plaguicidas para protegerlas de las diferentes amenazas de insectos por la misma zona donde se cultivan.

Lo que el gobierno mexicano busca mediante este programa es incentivar las exportaciones para el caso específico de frutas y hortalizas con el aprovechamiento de la importación en máquinas desarrolladas para después poder exportar este producto con un valor agregado y con un precio más alto , logrando vender en el extranjero la mano de obra y la diversificación de productos de este sector; generando así disminuir un poco la brecha de desigualdad en cuanto a las competencias entre México frente a Canadá y estados Unidos.

Bajo este programa la empresa presenta un proyecto el cual debe contener diversas características como por ejemplo el objeto , que maquinaria se va a utilizar , que se va a cultivar , la posibilidad de rendimiento que tiene ese producto , un estudio sobre la hectárea de tierra que se va a cultivar , los efectos sobre el medio ambiente que esto pueda generar y el valor del proyecto, después de que el proyecto se vende ante la autoridad competente pasa a hacerse un análisis y si resulta viable el programa de incentivo a la agroproduccion puede financiar la mitad del valor total , siempre y cuando se demuestre que este va a tener regalías para aportar al país.

Por ello es muy importante que los microempresarios tengan en cuenta estos programas ya que son el impulso para la generación de un proyecto, teniendo en cuenta que en México se ven variables de desconocimiento total de los incentivos del gobierno, los cuales han venido mostrando mejorías y valor agregado para el agricultor desde la gran apertura comercial de México con el mundo.

Fonaga

Este es el fondo nacional de garantías para los agricultores operado bajo la modalidad de SAGARPA y sus diferentes líneas de ayuda para el sector agropecuario.

Este es un gran incentivo para los pequeños agricultores, con ingresos muy bajos para el fomento y realización de los proyectos en dicho sector, teniendo como objetivo principal el fácil acceso a los créditos por parte de los productores que cuentan con pocas garantías para el respaldo de dicha financiación.

Esto favorece a los cultivadores de frutas y hortalizas como en general a todo el sector agrícola ya que generalmente las pymes agropecuarias generalmente no cuentan con el capital suficiente para la alta calidad en sus procesos de fabricación, comercialización y distribución por falta de capital.

Aunque SAGARPA cuenta con diferentes programas es importante destacar algunos ya que cubren las principales falencias para los agricultores de frutas y hortalizas sin descartar el subsector pesquero y avícola.

Este programa FONAGA otorga principalmente los siguientes beneficios a los agricultores:

- Agilidad en la autorización del crédito para poder empezar los proyectos
- Garantía por parte del fondo sin costo alguno
- Facilidad en la obtención del crédito requerido por parte de los intermediarios financieros de México. (FONAGA,2016)

Por medio de estos fomentos e incentivos al desarrollo agrícola se recomienda a los agricultores mexicanos hacer uso de ellos, teniendo en cuenta que sus proyectos van respaldados

por el gobierno lo cual generaría un valor agregado al momento de realizar un plan de negocio. Este fondo es una garantía ya que presta desde 160.000USD hasta 500.000USD lo cual permite financiar proyectos de diversos tipos de cultivos, dependiendo de las necesidades que cada uno tenga para ser cosechado y su demanda en el extranjero. (FONAGA, 2016)

Componente Productividad Agroalimentaria (FIRA)

Este programa operado también bajo la modalidad de apoyos del FIRA, ofrece a los diferentes tipos de empresas la posibilidad de mejorar su capital de trabajo, es decir mano de obra, capital o tecnología, y que tengan como actividad principal la agricultura., buscando mejorar principalmente el proceso de pos producción de los productos.

Con este programa al igual que los mencionados anteriormente se busca fomentar el desarrollo competitivo de este sector en comparación a los otros países del mundo, aprovechando la ventaja competitiva que tiene México en cuanto a la producción y diversificación de frutas y hortalizas frente a estados unidos por la gran sequía que en ocasiones invade esta zona. También es bueno aumentar la calidad de la entrega de los productos haciendo uso del TLCAN y de la posición favorable que tiene México como el primer exportador de frutas y hortalizas a dicho sector.

Por ello es importante mencionar y tener en cuenta en cada uno de estos programas hacia quien va dirigidos y cómo actúan, para así fomentar a los agricultores mediante capacitaciones a que ejerzan el uso de los mismos.

También cabe resaltar que el apoyo brindado por el mismo es logrando generar una financiación de hasta el 35% del total del proyecto en cuanto a la maquinaria utilizada para la

pos producción e inversión en infraestructura, siempre y cuando este vaya dirigido y enfocado a la población prioritaria.(FIRA,2016)

CAPITULO III

Identificación de las oportunidades de negocios más representativas

Los productos pertenecientes al sector hortofrutícola, constituyen la gran mayoría de porcentaje de importación por parte de Estados Unidos, por ello para nuevos empresarios o pymes es importante tener en cuenta, la gran demanda que tienen las hortalizas y frutas en dicho mercado, para ello es importante tener en cuenta las tendencias al momento de escoger un producto para este mercado y así mirar cuales representan realmente una gran oportunidad de negocio en el mercado internacional.

Por dicha razón varios productos pertenecientes al subsector de frutas y hortalizas pueden ser atractivos en el Estados unidos puntualmente, sin embargo es importante tener en cuenta el gran nicho de mercado que tienen unos más grande en caso de otros, ya sea porque Estados Unidos no los produce y necesita importar y por la gran tendencia en los consumidores que generan estos productos ya que tienen un alto porcentaje de beneficios para la salud.

Como oportunidades atractivas para los mexicanos se destacan principalmente los siguientes productos:

Exportación de Tomate hacia Estados Unidos

Figura 1: Tomate fresco



Partida Arancelaria: 0702 Tomates frescos o refrigerados

Una de las más claras oportunidades de negocio atractiva para exportar hacia estados unidos desde México es el Tomate , el cual está totalmente desgravado bajo el TLCAN desde el año 2003, por lo cual no paga ningún tipo de arancel ni cuota después de cierto límite de productos al exportar, a su vez es cultivado en diferentes estados de México lo cual genera un total abastecimiento de la demanda externa para este producto sobre todo cuando el estado de Florida entra en temporadas de tierra árida y necesita de la importación de este bien.

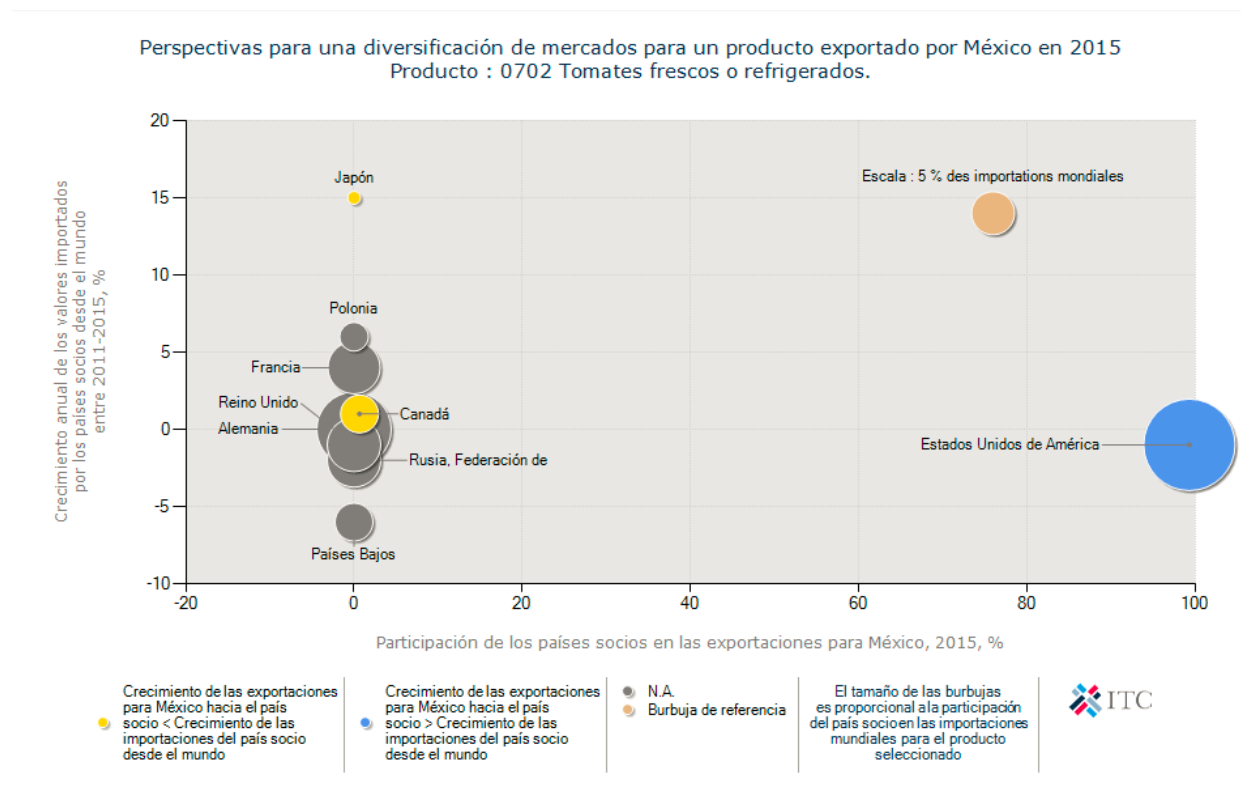
Gracias al impulso del gobierno, la producción de tomate específicamente ha aumentado en un 50%. Esto debido a los programas derivados de FIRA y SAGARPA como lo son agroproduccion y agricultura protegida, contando con un mayor porcentaje de superficie agrícola apta para cultivar, logrando así tener cultivos de tomate durante las diferentes estaciones del año. Según estadísticas del SIAP para el año 2014 la producción de tomate fue de 2.8 toneladas, dejando las cifras de exportación en alrededor de 20 mil millones de pesos según estadísticas de Sistema Producto.(SIAP,2014).

Así mismo, se observa que es un producto en constante demanda , debido a su alto posicionamiento en los mercados, gracias a su calidad, sanidad y cumplimiento de todos los requisitos generados por los estados unidos principalmente para la importación y consumo (Secretaria de Relaciones Exteriores, 2015).

Como resultado de esto se observa que México tiene el 74% de sus exportaciones concentradas en el tomate hacia los estados unidos, sin dejar de lado que Canadá mediante sus procesos tecnológicos ha intentado abastecer la demanda en cultivos de invernadero, el país mexicano sigue teniendo la posición líder en cuanto a la exportación del mismo, teniendo en cuenta que se debe mejorar el diseño e innovación en el cual se entrega el producto al consumidor final dando como resultado un aumento de calidad y así poder manejar precios un poco más bajos en el mercado norteamericano.(SAGARPA, 2015)

En estados Unidos se comercializan diferentes tipos de tomates, como lo es para el caso puntual, tomates orgánicos, tomates cultivados en el suelo, tomates producidos en sombra o a la luz del día, cada uno con diferentes características pero logrando cubrir diferentes nichos de mercado con la diversificación de un mismo producto, lo que genera más fortalezas y oportunidades para el agricultor y exportador mexicano una de ellas se refleja en la siguiente gráfica:

Grafica 2: Perspectivas para una diversificación de mercados para la exportación de tomates frescos desde México en 2015



Tomado de: (Trade Map, 2015)

Se puede observar de manera clara , las oportunidades de crecimiento que tiene la exportación de tomate hacia estados unidos, cada vez incrementándose más, y seguida por Canadá lo cual también sería comercialmente en ventaja debido a los beneficios que tienen estos dos países por lo pactado en el tratado de libre comercio, a su vez México sigue siendo un país líder abarcando el 99.3% de las exportaciones hacia el país norteamericano seguido de Canadá , Japón y Alemania como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 2: Principales destinos de las exportaciones de tomate fresco mexicano.

Importador	Valor Exportado (usd)	Participación en % de las exportaciones de México	Cantidad Exportada en el año 2015

Estados Unidos	1 806 137	99,3%	1 550 329 toneladas
Canadá	11 176	0.6%	10 092 toneladas
Japón	183	0	157 toneladas
Alemania	11	0	9 toneladas

Tomado de: (Trade Map, 2015). Elaboración Propia.

Con los datos reflejados en la tabla anterior se puede comprobar que todo el porcentaje de las exportaciones de tomate mexicano está concentrado en el mercado estadounidense principalmente en los estados de san diego (California), nogales (Arizona), Laredo (Texas) y Detroit (Michigan).(SAGARPA,2015,p2).

Otro factor clave a tener en cuenta para la exportación de tomate mexicano hacia estados unidos es los mercados en los cuales es mayor su demanda, sin dejar de lado que algunos estados norteamericanos también son productores del mismo ; como california , colorado, Wisconsin y Washington entre otros con menor porcentaje para ello , hay que evaluar las condiciones en las cuales se encuentra el mercado internacional para saber los riesgos y oportunidades que el exportador enfrenta y hacer de ellas oportunidades de crecimiento e innovación, para el caso se realizó el DOFA , resaltando las características más importantes que se deben tener en cuenta al momento de exportar.

Tabla 3: DOFA I

FORTALEZAS interno	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Gran posicionamiento de este producto en el mercado de estados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor financiamiento para fomentar la exportación y el proceso de cosecha

<p>unidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gran cantidad de población latina en los estados unidos aumenta el consumo de este producto en dicho mercado. • Canales de distribución conocidos como Walmart, safeways y COSTCO. • Libre arancel para productos hortofrutícolas bajo el TLCAN. • Conocimiento de los requerimientos estadounidenses para la importación. 	<p>de dicho producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento en los encadenamientos productivos al momento de exportar.
<p>OPORTUNIDADES externo</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Debido a sus condiciones climáticas México puede cosechar tomate por todo el año y mantener a satisfacción la demanda de los estados unidos. • Las importaciones de tomate mexicano aumentan en la temporada de invierno de los estados unidos. • Consumo de tomate fresco con tendencia creciente por los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores locales de tomate fresco como california, wiscon y Washington. • Gran cantidad de empresas competidoras. • Cambios climáticos que afecten el proceso de producción.

(Castro, DOFA Tomate ,2016)

Bajo el esquema del DOFA, se observa que la exportación de tomate sin duda es una gran oportunidad de negocio, siendo uno de los principales productos exportados hacia el mercado norteamericano con más del 50% de las exportaciones, a su vez según un estudio de Fresh Trade los gustos de los consumidores por este producto tienen una tendencia creciente, debido a que se utiliza en diversos platos orgánicos lo cual es una de las necesidades principales a satisfacer de

estos consumidores, así mismo como la gran cantidad de población latinoamericana que existe en este país .

México es un país con ventaja competitiva para la exportación de tomate, por lo cual beneficia la economía del país ayudando con la generación de empleo y emprendimiento, otorgándole más dinamismo a la balanza comercial con sus exportaciones y siendo el principal socio comercial en el sector hortofrutícola, haciendo uso del libre arancel y cuota que tienen estos productos desde la entrada en vigencia del TLCAN brindando un beneficio mutuo para los países.

Es fundamental también tener en cuenta las empresas más competitivas en el mercado del mundo como White lion food sas, agrícola don ángel sa, entre otras dedicadas a este negocio, para hacer un benchmarking, logrando identificar posibles diferencias y hacer de ellas una estrategia de diversificación y valor agregado al producto como: tomate enlatado y tomate orgánico, y no solamente el tradicional tomate rojo, ya que los consumidores estadounidense tienen de preferencia un producto que este en un empaque más práctico para llevar a sus hogares.(SIICEX,2015).

Exportación de Mango a Canadá.

Figura 2: Mango Fresco

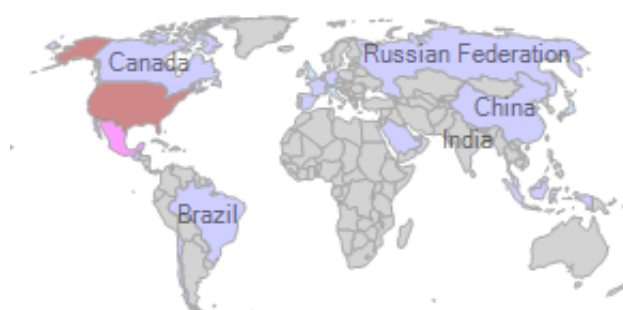


Partida Arancelaria: 0804502000 Mangos y Mangostanos frescos.

Canadá es uno de los países más ricos del mundo y actualmente con diversidad cultural principalmente en la ciudad de Toronto, la cual se ha visto reflejado en los diferentes gustos de comida en los consumidores finales. El mango es uno de los productos más consumidos en el mundo, debido a sus diferentes propiedades orgánicas las cuales son características de principal interés para los consumidores canadienses. Aunque el mango no es la fruta más consumida de Canadá si está ubicada entre los primeros 10 lugares de mayor consumo por este mercado, así mismo se evidencia que México es el principal proveedor de esta fruta a Canadá debido a su proximidad geográfica, su fácil comercialización, la desgravación en cuanto al tema de aranceles debido al TLCAN, y a su excelente producción por largas etapas, este producto siempre va a tener un gran potencial de crecimiento debido a que es un producto que está a la vanguardia de las tendencias utilizadas por los canadienses.

Grafica 3: Principales países importadores y exportadores de frutas frescas para el año 2015.

Importing markets in 2015
 Exporting country: Mexico
 Product: 0810 - Fruits nes, fresh



Tomado de: (Trade Map, 2015).

Como se puede observar en este gráfico los principales países importadores de México para el año 2015 fueron Canadá, Brasil, China y Rusia lo cual evidencia lo anteriormente mencionado.

La producción de mango en México se da en los estados de Guerrero siendo el principal, Nayarit y Sinaloa con una participación del 53% del total de la producción, el 47% restante se da en Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Veracruz, Jalisco y Colimas.

Para el año 2013 México tuvo una producción de un millón y medio de toneladas con un consumo per cápita de 11 kilogramos, lo cual genera un gran incentivo para las pymes a la mayor producción de este bien. Para identificar la oportunidad de negocio se debe tener en cuenta un la cantidad de consumo de esta fruta en dicho mercado, lo cual se observa en la siguiente tabla:

Tabla 4: El comportamiento del consumidor canadiense, frente a las principales frutas y vegetales mas consumidos.

	52 Weeks Ending May 7, 2011				52 Weeks Ending May 8, 2010		
	\$ Sales	\$ Sales % Chg vs Year Ago	Unit Vol	\$ Vol % Chg vs Year Ago	\$ Sales	Unit Vol	
PRODUCE (fruit + vegetables)	\$8,137,302,258	4%	1,266,583,241	7%	\$7,858,319,281	1,180,792,543	Mangos, among the most popular fruit in the world, are selling well in Canada. Dollar sales are up 30 per cent in the past year
FRUIT	\$3,849,172,299	3%	433,341,021	13%	\$3,746,536,784	384,061,316	
BERRIES	\$730,680,965	9%	285,137,690	16%	\$670,189,582	245,136,549	Call it a bitter year for the radish. Sales are down five per cent
BANANAS	\$534,888,044	2%	125,332	124%	\$525,065,111	55,990	
APPLE	\$501,763,956	0%	38,975,314	4%	\$500,884,922	37,624,548	Ethnic diet staples such as bok choy are becoming part of mainstream palates with dollar sales up 13 per cent
GRAPES	\$433,181,901	-4%	3,565,345	0%	\$449,542,068	3,570,451	
ORANGES	\$229,866,004	0%	23,722,718	9%	\$229,427,470	21,668,187	Anise volume is spurred by cooking shows that use the licorice-tasting vegetable to flavour poultry, soups and root vegetable dishes
MELON	\$232,280,476	2%	1,474,790	42%	\$227,115,972	1,040,617	
CHERRIES	\$148,327,517	2%	970,042	-6%	\$145,392,862	1,059,182	
PLUMS	\$49,226,040	-7%	1,895,428	-3%	\$52,970,089	1,958,499	
PINEAPPLE	\$93,728,214	3%	11,280,578	22%	\$90,657,651	9,268,39	
MANGO	\$48,116,543	30%	612,785	94%	\$36,952,098	315,934	
GRAPEFRUIT	\$42,150,035	-5%	3,711,952	-10%	\$44,264,926	4,180,170	
TANGELOS	\$626,174	21%	168,327	31%	\$515,975	128,843	
VEGETABLES	\$4,288,134,959	4%	833,242,220	5%	\$4,111,782,497	796,131,227	
SALAD - BAGGED	\$317,984,189	3%	110,438,930	4%	\$309,915,964	106,206,932	
ONIONS	\$288,302,636	14%	55,557,242	9%	\$253,213,539	50,752,241	
LETTUCES/GREENS	\$221,643,486	3%	38,763,883	1%	\$216,038,080	38,527,345	
BROCCOLI	\$148,891,302	5%	6,389,449	-17%	\$142,429,307	7,695,624	
ASPARAGUS	\$91,872,597	6%	1,794,827	-20%	\$86,578,210	2,239,575	
CORN	\$80,345,229	14%	10,211,443	22%	\$70,607,337	8,359,331	
PEAS	\$47,584,534	13%	12,269,240	14%	\$42,201,822	10,738,037	
SQUASH	\$34,105,676	9%	516,358	9%	\$31,170,159	475,514	
RADISHES	\$19,064,574	-5%	4,352,258	-21%	\$20,038,618	5,518,818	
SPROUTS	\$15,354,566	5%	7,406,391	2%	\$14,580,939	7,237,416	
GINGER ROOT	\$10,172,812	24%	109,313	365%	\$8,210,163	23,496	
BOK CHOY	\$8,902,165	13%	124,246	18%	\$7,904,410	105,323	
ANISE	\$5,682,257	14%	10,065	138%	\$5,008,022	4,225	

Tomado de: (Agriculture&Agrifoodcanada, 2011)

En esta tabla se puede evidenciar que el mango tiene el 30% de las ventas sobrepasando los porcentajes de las otras frutas frescas, como piña, banano, melón, oleaginosas entre otras.

En el momento de exportar es importante que el negociador tenga en cuenta el libre arancel, disminuyente tiempo en logística de entrega del producto, a su vez que se tenga localizadas las ciudades donde más se consume mango las cuales son , Montreal , Toronto y Vancouver.

Es importante tener en cuenta que en Canadá el mango es consumido como fruta fresca, jugo, fruta seca, yogurt y encurtido esto le da una mayor diversificación al mercado y una idea para saber cómo llevar el producto a dicho mercado. Al momento de que las empresas mexicanas vayan a exportar necesitan saber los intermediarios para ponerlos en venta en el mercado final,

para eso Canada cuenta con dos grandes importadores de mango los cuales son Krown Produce y Westrow Food Group.

El producto también debe cumplir con las normas de etiquetado requeridas por el país, y dependiendo de la presentación en la cual se vaya a manejar y las oportunidades y amenazas que se tienen en el momento de exportar, como se va a describir en el siguiente DOFA.

Tabla 5: DOFA II.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Canadá es un mercado con 35.825.000 millones de habitantes. • Se produce en todo el año en México. • Tiene el mayor porcentaje de consumo en cuanto a las frutas frescas en Canadá. • Libre arancel debido al TLCAN. • Proximidad Geográfica. • Comercialización en tres de las ciudades más importantes de Canadá como Toronto, Montreal y Vancouver. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distintos países proveedores de mango a Canadá como Brasil, Ecuador y Perú.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El mango contiene propiedades orgánicas apetecidas en el mercado canadiense. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios climáticos susceptibles a la producción. • En las épocas de marzo y octubre

<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente en la demanda del mango en Canadá. • Tiene un precio de 5,49 dólares canadienses, lo cual es asequible a todo tipo de consumidor. • Se comercializa en diferentes presentaciones. • Apoyo de del gobierno mexicano (SAGARPA), para un mayor conocimiento de las propiedades del mango en el mercado internacional. 	<p>están entrando fuertemente los mangos provenientes de Ecuador.</p>
---	---

(Castro, DOFA Exportación de mango a Canadá, 2016)

A su vez, para las pymes es de gran beneficio la exportación de este producto ya que como es uno de los más representativos de México SAGARPA, bajo su programa de servicios a la comercialización y desarrollo agropecuario y fomento a las exportaciones, se desarrolla la campaña denominada “Mangos mexicanos, una dulce tentación”, la cual desarrolla conocimiento significativo conocimiento publica de los beneficios y las características orgánicas que este trae , lo cual lo hace más atractivo a los consumidores.

Bajo este incentivo las exportaciones de mango hacia mercados como Canadá, Estados Unidos, Brasil y Piases bajos ha crecido en un volumen significativo teniendo en cuenta este mercadeo que se le ha dado en los principales nichos de mercado del mango Mexicano.

En este documento se quiso resaltar dos de las oportunidades de negocio más relevantes para el Subsector hortofrutícola, para poder desarrollar después un plan de negocio específico para cada una de ellas, esto teniendo en cuenta que existen diversos productos que se pueden exportar el mango y el tomate se encuentran como uno de los más posicionados con tendencias de crecimiento.

México lidera la exportación de estos dos productos hacia mercados como Canadá y Estados Unidos, ya que el TLCAN es uno de los tratados comerciales más amplios y con mayor número de negociación hacia diferentes productos.

El sector hortofrutícola tiene amplios beneficios en estos dos mercados, la ubicación geográfica de México favorecida es una gran ventaja competitiva para poder entrar a estos países, ya que son tienen una demanda constante y creciente, por ello para los empresarios mexicanos es fundamental la ayuda del gobierno para impulsar los procesos de comercialización en los mercados de Canadá y Estados Unidos

Análisis de las actividades realizadas durante la misión académica

La movilidad estudiantil desarrollada por la Universidad Piloto de Colombia con el programa de negocios internacionales hacia la Ciudad de México y Puebla busco sembrar en los estudiantes las ideas de emprendimiento en otros países y la internacionalización de sus conocimientos, por medio del acceso a como es la cultura de negocios mexicana y como se accede a los diferentes canales para poder realizar estudios de posgrados y futuras oportunidades de negocios en este país. Bajo esta experiencia se logró ver el potencial de México para lograr identificar sus diferentes estrategias en cuanto a planes de negocio y áreas de oportunidad en el

mismo; todo esto bajo el respaldo de las diferentes visitas realizadas a las principales universidades y diferentes organizaciones de México analizadas de la siguiente manera:

Coca cola Femsa Toluca

Es una empresa dedicada a crear valor a cada uno de los accionistas, Coca Cola Femsa se desempeña como el embotellador más grande del mundo para productos coca cola, a su vez el segundo accionista más importante de Heineken una de las empresas de cervecería líder en alrededor de 70 países.

Femsa tiene presencia y operaciones en alrededor de 11 países siendo líder en Latinoamérica con operaciones globales que generan valor económico y social. Femsa tiene como uno de sus valores agregados la mercadotecnia y la optimización de procesos en su planta de producción.

Al visitar esta planta de producción se observó la gran cantidad de procesos y de tecnología aplicada en esta planta con un margen de error casi nulo en el embotellado de las bebidas, así mismo se observa trabajando uno o dos funcionarios por maquina ya que cada vez la mano de obra va siendo reemplazada por la tecnología. Por la gran cantidad de procesos industriales que maneja esta planta queda a las afueras de este estado logrando disminuir un poco la polución que genera y midiendo los niveles de contaminación cada que se acaba un proceso productivo.

Para Femsa la satisfacción del cliente es uno de los pilares fundamentales de su compañía por ello siempre cuentan con el stock necesario para surtir a sus consumidores finales, dando por hecho que cada vez que el producto se está terminando de vender en los puntos determinados la planta ya tiene hecho el suficiente stock para cubrir esta necesidad por ello este producto nunca

falta en los puntos de venta y se vuelve de consumo inmediato para la mayoría de los consumidores.

Esta planta produce alrededor de 3,4 billones de unidades de cajas al año teniendo en cuenta las botellas la producción en lata y las otras marcas que tienen asociadas para el embotellamiento de sus productos. Con esta experiencia se observó el esfuerzo que pone dicha compañía con operaciones transnacionales para generar valor agregado a sus productos y a sus accionistas, haciendo de esta organización día a día una de las más importantes a nivel mundial no solo por la eficiencia y optimización en cuanto a sus procesos de producción sino por su constante satisfacción a la demanda de los consumidores finales.

Universidad Iberoamericana De México

Esta visita fue de las más relevantes para el tema de este documento, ya que la ponencia de un experto en TLC, nos orientó hacia la verdadera visión de los países respecto a estos acuerdos. Esta Universidad es una de las más reconocidas en México por sus valores corporativos y su visión académica hacia los estudiantes provenientes de diferentes países del mundo.

Tras la conferencia sobre Tratados de libre comercio en México se evidenciaron diferentes ítems a tener en cuenta para poder analizar los aspectos positivos y negativos en diferentes sectores que este abarca, específicamente en el agropecuario que es el tema fundamental de este documento.

México tiene tratados comerciales con 52 países lo cual indica su gran cantidad de inversión y productos extranjeros en este país, así mismo la competencia y el alto grado de innovación que exigen los productos para entrar al mercado, fortaleciendo el desempeño de la

industria automotriz en los últimos tiempos y de la textil haciendo un benchmarking con otros tratados en las mismas industrias.

México tiene un gran número de oportunidades para enfrentar, a pesar de que su principal socio comercial sigue siendo estados unidos, sus relaciones comerciales con los otros países con los cuales tiene acuerdos han incrementado y esto se ha visto reflejado en la balanza comercial, por ello siempre hay que generar un DOFA permanente al momento de entrar a este mercado con determinado producto o servicio.

Análisis de los nexos entre la asignatura de “Negocios en Latinoamérica” y la misión académica

En esta misión académica se pudo enlazar los conceptos aprendidos durante la asignatura de negocios en Latinoamérica con la práctica y complementarlos para hacer provecho de los tratados comerciales generando valor agregado y empoderamiento a las cadenas productivas de valor en las diferentes áreas que lo requiera. Para ello se deben tener en cuenta las diferentes cuotas o arancel para los productos hortofrutícolas, aunque en su mayoría están desgravados debe tenerse en cuenta las denominaciones de origen y posterior a esto mirar la comercialización del producto en Canadá o Estados Unidos.

En este documento se analizó el desarrollo del sector hortofrutícola bajo el marco del TLCAN, las instituciones de apoyo y fomento al mismo, y las posibles oportunidades de negocio para el mercado mexicano, respecto a los otros dos países.

México es un país con una diferencia cultural muy marcada debido a las influencias geográficas de cada uno de sus estados, los del norte tienen muchas tendencias norteamericanas diferentes a los estados del centro y los del sur. Debido a su riqueza cultural y su gran desarrollo

industrial y en el área de negocios este país cuenta con relaciones comerciales con países de todo el mundo, principalmente con Canadá y Estados Unidos no solo por su estratégica ubicación geográfica sino por su gran dinamismo en la comercialización de productos, brindando una alternativa de fácil acceso a estos mercados y generación de trabajo principalmente para los agricultores Mexicanos.

Este país cuenta con productos agrícolas representativos del sector de hortalizas y frutas como el jitomate, tomate rojo, sandía, limón y mango los cuales tienen una gran demanda en el exterior principalmente en Estados Unidos y Canadá, y a su vez parte de la desgravación parcial obtenida para los productos pertenecientes a este subsector. Tras lo propuesto en el marco teórico se pretende enlazar los conceptos obtenidos durante esta materia generando un posible modelo de negocio bajo el aprovechamiento de estas licencias a la exportación.

Durante la misión académica se observaron varios puntos importantes para establecer una empresa en México teniendo en cuenta los requerimientos exigidos por el gobierno Mexicano los cuales son:

1. Realizar una solicitud a la secretaria de relaciones exteriores de México especificando el tipo de empresa a constituir.
2. Tener en cuenta lo amplio que es el mercado Mexicano y establecer un nicho de mercado específico para la entrada de determinado producto.
3. La empresa debe estar inscrita ante el servicio de administración tributaria.
4. Debe tener una presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio, y el registro de la actividad mercantil a realizar.

5. Registro de inversión extranjera, este trámite debe realizarse si el capital de la empresa está constituido por inversión extranjera o va a ser manejado por alguna persona de distinta nacionalidad a la mexicana.(Secretaria de economía México, 2016)

En la actualidad los negocios internacionales se han convertido en una gran plataforma para la apertura comercial de las empresas entre las naciones, logrando un crecimiento y desarrollo para la economía no solo local sino global, buscando generar innovación diferenciación y acceso para los consumidores a todo tipo de productos producidos en todos los lugares del mundo. Para la facilitación a este acceso de bienes y servicios se implementaron los tratados comerciales ya sean de libre comercio, acuerdos parciales entre otros.

Para el tema desarrollado en este documento se quiere resaltar como los países encuentran nichos y oportunidades de negocio en los otros mercados, logrando hacer uso de la ventaja competitiva de las naciones y favoreciéndose con el intercambio comercial. Bajo las negociaciones del TLCAN, se ve la importancia de los negocios internacionales teniendo en cuenta los puntos bajo los cuales se llegan a acuerdos entre las partes, teniendo en cuenta la importancia de respetar totalmente la competencia leal entre las empresas ya que en las negociaciones siempre va a existir un país con más beneficios en el momento de entrar en vigencia el acuerdo y en el caso puntual México se encontraba en desventaja frente a los otros países.

El TLCAN cumplió un papel importante en los negocios internacionales abriendo fronteras para el país mexicano y eliminando barreras arancelarias, buscando el beneficio de los tres países. También este tuvo una apertura comercial para México en lo que se refiere al subsector de frutas y hortalizas , logrando identificar resultados como el 99 y 90% de las exportaciones en cuanto a tomate y demás hortalizas frescas como se resaltó en las oportunidades de negocio. (Trade Map, 2016).

Conclusiones

- Se concluye que la firma del TLCAN fue de gran importancia para fortalecer las relaciones comerciales de México con los países pertenecientes a los mismos, generando una apertura económica y liberalización al comercio de bienes y servicios.
- El Subsector Hortofrutícola es uno de los más importantes para el componente de la agricultura, ya que los productos más comercializados se encuentran en dicho sector tal es el caso del mango, tomate fresco, sandía, limones entre otros; por ello bajo la firma de este tratado las economías sacaron provecho buscando satisfacer la demanda, encadenar grandes procesos logísticos y sobre todo darle un mayor dinamismo a las exportaciones realizadas por México.
- Bajo los programas de apoyo e incentivo a las exportaciones ofrecidos por SAGARPA, se lograron identificar diferentes programas de beneficio para las pymes con actividades agrícolas, para el caso puntual hortofrutícolas, teniendo en cuenta la ayuda con la agro producción y financiación de créditos para poder invertir en maquinaria de alta calidad para el gran desarrollo de los cultivos.
- Se lograron identificar dos principales oportunidades de negocio como el la exportación de tomate , ya que este cuenta con mayores fortalezas para entrar al mercado norteamericano teniendo en cuenta que las exportaciones de México hacia dicho país son de más del 90%, lo cual genera tendencias de demanda creciente indicando un negocio viable para los agricultores de dicho producto.

- La movilidad académica a México, permitió ampliar la visión sobre la cultura de negocios en este país, teniendo en cuenta sus costumbres y el marco jurídico bajo el cual se realizan los negocios internacionales, tomando como eje fundamental los tratados de alcance parcial y de libre comercio que tiene el país para fortalecer sus alianzas estratégicas y comerciales.
- Bajo esta movilidad estudiantil también se logró establecer acuerdos de cooperación académica entre la Universidad Piloto de Colombia y las diferentes universidades visitadas en la ciudad de México, brindándole a los estudiantes la oportunidad de desarrollarse en diferentes campos de investigación y de líneas de posgrado, tomando como eje fundamental el intercambio de culturas no solamente colombiano mexicanas sino de diferentes países del mundo.
- Bajo el desarrollo de esta misión académica se generó una articulación de los conceptos teóricos aprendidos durante la carrera vivenciados a la práctica, teniendo contacto día a día con la cultura mexicana para así poder hacer un análisis de la misma partiendo de la observación. A su vez se crearon enlaces para poder establecer un proyecto de emprendimiento en este país, teniendo en cuenta las bases legales que este requiere y el grado de diferenciación e innovación para entrar al mercado mexicano.
- En la prefase de la misión también se asistió al curso bloomberg, el cual es de vital importancia para los profesionales de negocios internacionales ya que se pone en

conocimiento como cotizar commodities o acciones en bolsa lo cual genera un valor agregado al momento de manejar el capital de una empresa ya sea propia o de un tercero.

- Se concluyó que los beneficios para un país en cualquier acuerdo comercial depende de las partes con las cuales se negocie y su capacidad de desarrollo para enfrentar dicha negociación, teniendo en cuenta que no siempre se está en igualdad de condiciones y que va a existir una nación con mayores ventajas que otra.

Recomendaciones

- Se recomienda para la próxima misión académica visitar la secretaria de relaciones exteriores de México, ya que esta es una entidad clave para el funcionamiento de las empresas y de los negocios en este país, en la cual se tiene conocimiento de todos los acuerdos protocolarios y vigentes del país para un mayor aprovechamiento de sus alianzas comerciales.
- La experiencia vivida en esta movilidad deja muchos aprendizajes para los estudiantes de negocios internacionales por lo cual se recomienda que haya más asistencia por parte de ellos a las futuras misiones planeadas.
- Se recomienda ampliar el tiempo de la movilidad ya que aunque en los 12 días se conoció bastante, quedaron faltando empresas importantes para el desarrollo de la visión en los

estudiantes de negocios internacionales , específicamente Nestlé , planta de Audi y la planta de cervecería modelo mencionados inicialmente en el itinerario.

- Se recomienda a los estudiantes tener el total conocimiento de la logística y de los horarios, evitando inconvenientes en la hora de pactada de las visitas a las diferentes universidades y empresas.
- Como recomendación principal de la movilidad académica es seguirla desarrollando a diferentes países del mundo, teniendo en cuenta que es de gran aprendizaje teórico-práctico para los estudiantes, fomentando la apertura de los mismos hacia nuevos mercados internacionales, detectando nuevas oportunidades de negocio y ayudando a la cooperación académica entre universidades lo cual es de gran oportunidad para los estudiantes de las diferentes universidades.

Bibliografía

- AGROALIMENTARIO, I. T. (s.f.). *IMPACTO TLCAN SECTOR AGROALIMENTARIO*. Obtenido de ritasschwent.es/publicaciones/TLCAN_y_sector_agroalimentario
- Agronegocios*. (2013). Obtenido de Estudios Promecardo: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/documents/estudios_promercado/tomate.pdf
- Análisis e investigación de mercados, C. d. (2015). *TRADE MAP*. Obtenido de ITC: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|484|||0702||4|1|1|2|1|1|2|1|
- CAMPESINADO, F. P. (s.f.). *FORMACION POLITICO CULTURAL DEL CAMPESINADO*. Obtenido de www.chapingo.mx/revistas/tlcan
- CNN. (s.f.). *CNN*. Obtenido de <http://expansion.mx/opinion/2013/05/02/opinion-el-sector-agricola-mexicano-victim-a-de-la-realcion-con-eu>
- FEMSA, C. C. (s.f.). *COCA COLA FEMSA*. Obtenido de www.femsa.com/es/negocios-femsa/coca-cola-femsa
- FINANCIERO, E. (s.f.). *EL FINANCIERO*. Obtenido de <http://elfinanciero.com.mx/opinion/sector-agropecuario-20-anos-de.html>
- FINANCIERO, E. (s.f.). *EL FINANCIERO*. Obtenido de <http://www.elcato.org/el-impacto-del-tlcan-en-el-campo-mexicano>
- FIRA. (2014). Obtenido de Banco de México: <https://www.fira.gob.mx/Nd/PagFonaga.jsp>
- Florez, M. G. (2014). *OCDE*. Obtenido de Tuempresa: <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/43843217.pdf>
- Gaucín, D. (28 de Octubre de 2015). *El Economista*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2015/10/28/las-frutas-hortalizas-mexico-i>
- GUADALAJARA, U. D. (s.f.). *UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA*. Obtenido de www.revistascientificasudg.mx/index.php/CER/article
- Marcos Sánchez, R. (2011). *Departamento economía aplicada I (Economía internacional y de Desarrollo)*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/13774/1/T32970.pdf>
- Marcos, R. (s.f.). *Tesis Doctoral*. Obtenido de Análisis del impacto TLCAN, sector agropecuario: <http://eprints.ucm.es/13774/1/T32970.pdf>
- MEXICO, B. (s.f.). *BANCO MEXICO*. Obtenido de REVISTAS BANCO MEXICO: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/35/4/RCE.pdf>
- MEXICO, C. Y. (s.f.). *COMERCIO Y ADUANAS MEXICO*. Obtenido de www.comercioyaduanasl.com.mx/nosotros/quienes-somos

- Mexico, H. e. (3 de febrero de 2015). *Han estimulado TLCAN y PROCAMPO la reconversion de la superficie agricola de Mexico*. Obtenido de www.scielo.org.mx/scielo.php
- NOTISEM. (15 de Julio de 2015). SAGARPA. Obtenido de CONSULMEX:
<http://consulmex.sre.gob.mx/omaha/images/JITOMATE/jitomate.pdf>
- OCDE. (s.f.). *OCDE*. Obtenido de <http://www.ocde.org/centrodemexico/medios/>
- PROCAMPO, T. Y. (febrero de 2015). *TLCAN Y PROCAMPO*. Obtenido de www.scielo.org7scielo.php
- PROMEXICO. (s.f.). *PROMEXICO* . Obtenido de www.promexico.gob.mx/documentos/inofgraficos/tlcan-20-anos
- SAGARPA. (s.f.). *SAGARPA*. Obtenido de www.sagarpa.gob.mx/agricultura/paginas/padrones
- SEcretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, Pesca y Alimentos* . (01 de Abril de 2016).
Obtenido de SAGARPA:
<http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Programas/proagro/Paginas/default.aspx>
- TELEVISA. (s.f.). *TELELVISA*. Obtenido de www.televisa.com/coporativo/quienes-somos/historia
- TLCAN, D. A. (s.f.). *DIEZ AÑOS CON EL TLCAN*. Obtenido de
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zL818MSQY6MC&oi=fnd&pg=PA9&dq=TLCAN+AGRICULTURA&ots=w_ZXpl_eo5&sig=FsSl3vBOCWnOY_lyanWyQOCW00M#v=onepage&q=TLCAN%20AGRICULTURA&f=false
- TLCAN, E. S. (s.f.). *EXPORTACIONES MEXICANAS EN EL TLCAN*. Obtenido de revistas.javeriana.edu.co.com
- TLCAN, I. D. (s.f.). *IMPACTOS DE LA LIBERALIZACION COMERCIAL DE LOS GRANOS BASICOS TLCAN*.
Obtenido de www.cec.org/islandora/fr/item/1911

Anexos

Grafica 1: *Participación de la agricultura en el PIB de México*, (2011). OCDE. Recuperado de: <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/EXTENSIONISMO/ESTUDIO%20OCDE%20EXTENSIONISMO.pdf> [pagina9](#)

Grafica 2: *Perspectivas para la diversificación de mercados en la exportación de tomates frescos por México* (2015). TRADE MAP. Recuperado de: [http://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(p50vln55tilzdmelse1y2snl\)\)/Country_SelProductCountry_Graph.aspx](http://www.trademap.org/(X(1)S(p50vln55tilzdmelse1y2snl))/Country_SelProductCountry_Graph.aspx)

Grafica 3: *Principales países importadores y exportadores de frutas frescas* (2015). TRADE MAP. Recuperado de <http://www.trademap.org/>

Tabla 1: *Desgravación Principales Productos Hortofrutícolas de mayor exportación año.*

Fuente: Casares, E.R. y Sobarzo, H. (2010) “Diez años del TLCAN en México”, Ed. FCE, México.

Tabla 2: *Principales destinos de las exportaciones de tomate fresco mexicano* (2015). ITC. Recuperado de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

Tabla 3: DOFA I. 2016. Castro, D.

Tabla 4: *El comportamiento del consumidor canadiense, frente a las principales frutas y vegetales más consumidos*, (2011) Fuente: Agricultura y Agroalimentación Canadá. Revista Canadian Grocer. Recuperado de Agriculture and AgriFoodCanada.

Tabla 5: DOFA II. 2016. Castro, D.

Figura 1: Tomate Fresco

Figura 2: Mango Fresco