

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT
UNIDAD ACADÉMICA DE ECONOMÍA

Maestría en Negocios y Estudios Económicos



**Análisis estratégico de la cadena productiva
de la horticultura ornamental de Nayarit**

Tesis

**Que para obtener el Grado de Maestro en Ciencias
en Negocios y Estudios Económicos**

Presenta

María de los Angeles Solórzano Murillo

Director

M. en C. José Manuel Sánchez Bermúdez

Dedicatoria

*¿Cómo afectará lo que hacemos hoy
a las generaciones que vienen tras de nosotros?...*

*La raíz latina de la "responsabilidad"
desvela su significado:
capacidad de responder, de reaccionar...*

*Dedico esta investigación a todas las personas que
han asumido el compromiso de ser responsables con sus actos,
tomando en cuenta que nuestros actos tienen consecuencias
que se prolongan durante mucho tiempo,
y lo que hagamos o dejemos de hacer
tendrá que ver con el mundo en el que todos vivimos.*

*Especialmente se lo dedico a mi esposo Pável, a toda mi maravillosa familia y
amigos por su apoyo incondicional para que pudiera realizar el sueño de obtener
mi grado de maestría.*

Agradecimientos

Son muchas las personas y las instituciones a quienes tengo que agradecer el apoyo que me brindaron para la elaboración de mi tesis de Maestría en Ciencias en Negocios y Estudios Económicos que presento en la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Nayarit.

Muy especialmente quiero destacar la labor del **M. en C. José Manuel Sánchez Bermúdez** en la dirección de mi tesis, quien -con gran paciencia y siempre con su pizarrón en mano- tuvo la paciencia de escuchar mis confusiones y disertaciones, además de la disponibilidad absoluta para leer mis borradores y corregirlos, y con su suave estilo persuasivo y tierno me impulsó a terminar este trabajo.

Agradezco el apoyo y reconocimiento para quienes con sus valiosos y atinados comentarios ayudaron a fortalecer esta investigación y plantearon nuevos retos futuros para convertirla en una línea que permita seguir generando productos académicos, al Coordinador de posgrado de la Unidad Académica de Economía de la UAN, el **Dr. Eduardo Meza Ramos**, al **M. en C. Felipe de J. Álvarez Lozano** y al **M. en C. Eduardo Arcadia Cambero**.

Por otra parte, quiero agradecer al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología** por el apoyo para la realización de mis estudios de maestría y al **Ing. Joel Salomón Herrera Montoya**, director del **Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Nayarit**, por el apoyo económico y moral que brindara para la realización esta investigación.

Deseo manifestar mi especial reconocimiento para la administración del **M. en C. Omar Wicab Gutiérrez**, Rector de la Universidad Autónoma de Nayarit y la **M. en C. María Elena Medina Navarrete**, Directora de la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Nayarit, quienes han aceptado el compromiso de *"hacer que las cosas se hagan y se hagan bien"*, en cuanto al desarrollo del proceso y la gestión administrativa para la obtención de mi grado académico.

Quiero destacar dos momentos importantes que definieron la esencia académica de esta investigación. En primer lugar deseo agradecer al **Lic. Raúl Pérez González** por haberme invitado a participar a través de la Secretaría de Planeación, en el "2do diplomado de formulación y evaluación proyectos en

cadena productivas”, dicho evento brindó las bases de las relaciones con productores y organizaciones que fueron determinantes para la caracterización de la cadena productiva de la horticultura ornamental.

En segundo lugar, manifestar el agradecimiento al **Ing Ramón Dena Ledesma**, Presidente de la Integradora de Flor en Nayarit “CORAFLORES S.A. de C.V.”, por haber creído que valía la pena realizar el Taller para diseñar el Proyecto Productivo Integrado, y buscar los consensos entre los actores clave de la cadena productiva.

Vale la pena destacar la valiosa y colaborativa función desempeñada en el taller y en el procesamiento de la información de la joven **Dulce Azariela Mendoza Saavedra**, estudiante de la carrera de Administración y Evaluación de Proyectos de la Universidad Tecnológica de Nayarit.

Deseo agradecer la confianza y el apoyo brindado por el **Ing. Florencio Román Messina**, Rector de la Universidad Tecnológica de Nayarit y el **Lic. Raúl Gómez Robles**, Director de la carrera de Administración y Evaluación de Proyectos, por el apoyo económico y moral que me brindaron.

En fin a todos aquellos que con su grandeza académica, experiencia productiva, compromiso y apoyo, facilitaron la elaboración de esta investigación.

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Lista de tablas.....	vii
Lista de figuras y gráficas.....	viii
Introducción.....	1
Capítulo I. Flores, frutas y hortalizas para embellecer el mundo.....	6
1.1. Industria global de la horticultura ornamental: Una visión general.....	6
1.2. El marchante global en busca de la rosa azul.....	17
1.3. Los grandes gigantes: Holanda y EUA.....	21
1.3.1. El sector florícola de Holanda.....	21
1.3.2. El sector florícola en Estados Unidos.....	24
1.4 Colombia y Ecuador: productores emergentes de flores de corte.....	27
1.5. Monopolio y manipulación biotecnológica de ornamentales.....	29
1.6. Fuerzas motrices de la industria.....	32
Capítulo II. La floricultura mexicana: ¿Potencia en espera?.....	35
2.1. De México para el mundo.....	35
2.2. México produce belleza ¿y calidad?.....	40
2.3. Los floricultores mexicanos: ¿Son competitivos?.....	44
Capítulo III Estrategia regional: Competitividad sistémica y Proyecto Productivo Integrado.....	53
3.1. El nuevo mundo de los negocios y la competitividad local.....	53
3.2. ¿Cómo se promueve la competitividad local y regional?.....	56
3.3. Competitividad sistémica y cadena productiva: binomio conveniente para la promoción del desarrollo local y regional.....	59
3.4. El Proyecto Productivo Integrado como un instrumento para impulsar la competitividad sistémica de una región.....	64

3.5. Metodología participativa para el diseño de un PPI	69
Capítulo IV. Para muestra un botón: La horticultura ornamental de Nayarit.....	72
4.1. Nayarit: sus retos regionales y productivos.....	72
4.1.1. Localización	72
4.1.2. Desarrollo regional y distribución poblacional.....	74
4.1.3. Desempeño y vocación económica	77
4.1.4. Retos productivos	79
4.2. Experiencias de la horticultura ornamental en Nayarit.....	81
4.3. Rasgos competitivos de la horticultura ornamental: caso de estudio Nayarit.....	84
4.3.1. Presencia nacional	84
4.3.2. Localización	85
4.3.3. Clasificación de las actividades relacionadas	85
4.3.4. Cadena Productiva	86
4.3.5. Eslabones productivos.....	88
Capítulo V. Propuesta de desarrollo para la horticultura ornamental de Nayarit.....	92
5.1. Evaluación sistémica del sector de ornamentales en Nayarit	92
5.2. Proyecto Productivo Integrado para el sector de ornamentales.....	97
Conclusiones.....	103
Bibliografía	106
Anexos	110
Anexo 1 Memoria del taller.....	111
Anexo 2 Directorio de actores seleccionados	112
Anexo 3 Invitación al taller	113
Anexo 4 Listas de asistencia.....	114

Lista de tablas

Tabla 1. Principales países exportadores de plantas vivas y productos de floricultura por valor exportado y participación de exportaciones mundiales al año 2006	10
Tabla 2. Principales países importadores de plantas vivas y productos de floricultura por valor importado y participación de compras mundiales al año 2006	12
Tabla 3. Las 10 flores y plantas mejor vendidas en Holanda para 2006	21
Tabla 4. Características de la floricultura holandesa.....	24
Tabla 5. Características del consumo de flores en Estados Unidos.....	26
Tabla 6. Fuerzas motrices de la industria de la horticultura ornamental.....	34
Tabla 7. Posición de los países del continente americano según saldo comercial de flores y plantas, 2007.	38
Tabla 8. Programas de apoyo institucionales para el sector en México	42
Tabla 9. Saldo comercial de flores y plantas de México. Periodo 2003-2007.....	44
Tabla 10. Ventajas y desventajas de la horticultura ornamental en México	52
Tabla 11. El modelo de competitividad sistémica de los agronegocios en la cadena global de valor	54
Tabla 12. Factores detonantes de la globalización	55
Tabla 13. Niveles analíticos del concepto de competitividad sistémica.....	62
Tabla 14. Áreas de acción de un proyecto productivo integrado, según eslabón productivo	67
Tabla 15. Regiones de Nayarit, territorio y densidad poblacional.....	74
Tabla 16. Crecimiento poblacional por municipios de Nayarit para el periodo 1990 al 2000	76
Tabla 17. Clasificación de actividades relacionadas cultivo de ornamentales.....	85
Tabla 18. Proyecto productivo integrado (PPI) para la cadena productiva de ornamentales en Nayarit.....	98
Tabla 19. Matriz de prioridades del PPI.....	100
Tabla 20. Diagnóstico de apoyos y servicios para el sector.....	102

Lista de figuras

Figura 1. Productos relacionados con la horticultura ornamental.....	8
Figura 2. Países exportadores de plantas vivas y floricultura, 2006.....	11
Figura 3. Países importadores de plantas vivas y floricultura, 2006.....	14
Figura 4. La rosa azul.....	18
Figura 5. Mapa del Continente Americano.....	36
Figura 6. Triángulo de promoción de empresas.....	58
Figura 7. Niveles analíticos del concepto de competitividad sistémica.....	61
Figura 8. Esquema de la cadena productiva como instrumento de visión sistémica.....	63
Figura 9. Macro localización de Nayarit.....	72
Figura 10. Bosquejo general de la cadena productiva de la horticultura ornamental en Nayarit.....	87
Figura 11. Eslabones estratégicos de la cadena productiva de la horticultura ornamental en Nayarit.....	95

Lista de gráficas

Gráfica 1. Valor de las exportaciones de plantas vivas y floricultura por país, 2006.....	23
-------------------------------------------------------------------------------------------	----

Introducción

Durante la última década en Nayarit se ha impulsado la estrategia de especialización económica regional donde el factor clave, es el aprovechamiento de los recursos naturales como base de la ventaja comparativa para actividades productivas como el turismo -concentrado en la región costa sur- y provocando grandes desafíos sobre el desarrollo económico para el resto del estado.

Si bien es cierto que dicha estrategia, en la actualidad, muestra evidencia respecto a los primeros frutos en materia de crecimiento económico y creación de empleo, al mismo tiempo comienza a revelar insistente y abiertamente los retos económicos, ambientales, sociales y políticos que conlleva el desarrollo desigual de las regiones que componen al estado de Nayarit.

En consecuencia, la promoción de la integración productiva de las actividades económicas restantes con la actividad turística y su efecto multiplicador, requiere de estrategias de desarrollo regionales y sectoriales que sean establecidas con criterios de desempeño económico competitivo regional y global, a fin de que puedan impulsar un verdadero patrón de desarrollo en el largo plazo para Nayarit, que induzca no solo la sustentabilidad económica, sino a un proceso multidimensional que mejore el nivel de vida de los nayaritas.

El planteamiento fundamental de esta investigación sostiene que realizar "un análisis estratégico de los sectores con potencial de desarrollo en el contexto global-local permite la identificación y valoración de su desempeño competitivo sistémico en la región, y facilita -mediante esquemas de planeación participativa entre los actores productivos- la elaboración de propuestas pertinentes para su crecimiento y desarrollo en Nayarit.

De este modo, la investigación que se presenta, no pretende de ninguna manera juzgar la situación del desarrollo económico de Nayarit, sino ofrecer una visión sistémica de la cadena de valor de la industria de la horticultura ornamental¹ –sector que para el año 2006 tuvo exportaciones totales mundiales de poco menos de 15,000 millones de dólares- a la par que valora el desempeño competitivo del sector en México y Nayarit, para concluir con la aportación de una estrategia de desarrollo sectorial elaborada mediante la participación de los actores productivos clave del sector de y de la región.

La importancia de la horticultura ornamental para Nayarit, se vincula directamente con el sector turístico, en virtud de la demanda que éste tiene sobre sus productos y servicios, en lo que muestra su potencialidad comercial regional; por otra parte, la gran diversidad de climas y condiciones edafológicas permiten estimar como alto su potencial de cultivo, así como las condiciones sobre la rentabilidad del cultivo pueden concebirla como una alternativa sensata para la generación de empleos y mejoramiento de ingresos para los productores y empresarios relacionado a la industria.

¹ La horticultura ornamental es la explotación comercial que se realiza de flores y plantas vivas, macetas, follajes e inclusive frutas que son utilizadas con fines de ornato.

Además para inducir un modelo genuino de desarrollo para Nayarit, es conveniente que las estrategias de desarrollo trazadas organicen y prioricen adecuadamente los factores de producción de las actividades motores de la economía –como el turismo- y planeen el desempeño de aquellas que demuestran potencial de rentabilidad y crecimiento –como la horticultura ornamental- y de este modo se logre el aprovechamiento equilibrado de las ventajas comparativas y las oportunidades que presenta el medio ambiente económico para el desarrollo de redes empresariales que generen ventajas competitivas sostenibles.

Este documento se estructura en cinco capítulos. El primer capítulo caracteriza la cadena de valor global de la horticultura ornamental, muestra las tendencias del consumo mundial de los productos ornamentales y caracteriza los países líderes y seguidores en una estructura monopólica del mercado sustentada en la utilización de la biotecnología como estrategia empresarial para garantizar el control de unos cuantos países sobre las fuerzas motrices de la industria.

El segundo capítulo permite apreciar la posición competitiva de la floricultura mexicana como una actividad impulsada por el propio estado -por la generación de divisas- y su desempeño competitivo frente a sus competidores en el mercado de flores de corte en América Latina.

Los conceptos sobre los cuales se centra la investigación se discuten en el tercer apartado. En un primer acercamiento, se reconoce el nuevo mundo de los negocios como la manera de asimilar la competitividad global y los empalmes y divergencias, que en este sentido, tienen los ámbitos de la competitividad global-local en la promoción del desarrollo económico.

Además se destaca la importancia del diseño de estrategias de desarrollo local y regional fundamentadas en la valoración de la Competitividad Sistémica -del sector y de la región- mediante la aplicación del concepto de cadena productiva para finalmente mostrar la conveniencia que tienen utilizar metodologías participativas para elaborar estrategias de desarrollo como un Proyecto Productivo Integrado.

En los restantes capítulos se presentan las conclusiones sobre el sector de la horticultura ornamental de Nayarit obtenidas a lo largo de la discusión teórica, las entrevistas con productores e información obtenida tras la realización del taller para el diseño de un proyecto productivo integrado, con los actores clave, entre los que se cuentan productores de flores, empresas como florerías, viveros, floristas, el gobierno en sus tres niveles así como centros de investigación y organizaciones sociales productivas.

En el cuarto se presentan los retos regionales y productivos de Nayarit así como los antecedentes históricos y rasgos competitivos de la horticultura ornamental para cada eslabón productivo.

El documento finaliza con un capítulo donde se muestra la propuesta de desarrollo regional-Proyecto Productivo Integrado- cuya principal bondad es la inclusión de un enfoque sistémico que analiza la eficacia del desempeño económico y regional de la horticultura ornamental de Nayarit, en cada uno de sus eslabones productivos -de acuerdo con las condiciones de interdependencia global- y propone una agenda de proyectos relacionados con actividades empresariales y de investigación y desarrollo necesarios para llevar al sector a un mejor desempeño competitivo sistémico.

En definitiva el desarrollo de esta investigación deja sobre la mesa la siguiente conclusión:

"No será el crecimiento y desarrollo de la horticultura ornamental de Nayarit una acción que por mero decreto se establezca... será necesario que los actores productivos cooperen eficiente y activamente para propiciar -reconociendo el entorno global de la industria- el impulso coordinado y en un claro horizonte de planeación, un mejor desempeño de las empresas involucradas en la proveeduría, cultivo, transformación y comercialización de cultivos florícolas, horticolas y de follaje con fines de ornato...y donde las instituciones públicas involucradas apoyan activa y eficientemente en la gestión de infraestructura pública para mejorar el crecimiento económico del sector, visto en la creación de empleos, distribución equitativa de la riqueza para los diferentes eslabones productivos y mejoramiento de la calidad de vida de los actores nayaritas"

Capítulo I

Flores, frutas y hortalizas para embellecer el mundo

1.1. Industria global de la horticultura ornamental: Una visión general

La floricultura mundial desde sus inicios como actividad comercial, a la fecha, ha venido mostrando un crecimiento estable, con la globalización de la economía mundial, los métodos de abasto y las formas de comercialización, así como las investigaciones, el desarrollo tecnológico y la innovación han ido cambiando de manera considerable.

En la actualidad el desarrollo comercial de la floricultura ha ampliado sus horizontes integrándose en lo que se conoce como horticultura ornamental. Esta industria global se caracteriza por tener un comportamiento creciente puesto que ofrece al mercado mundial productos con alto valor agregado, altamente exportables y con un excelente desempeño rentable su manejo y comercialización.

El mercado es atractivo de abordar en términos de negocio, por una parte, los mercados más importantes donde anteriormente se comercializaban las flores de corte, de maceta, etc. eran abastecidos principalmente por la producción local, regional o nacional, es decir, el producto importado no tenía un gran peso en el comercio. Por otra parte, la globalización de las economías, el incremento en los costos de producción en los Estados Unidos y en algunos países

Europeos, principalmente, así como en las políticas de cuidado del medio ambiente en esos países, han originado la búsqueda de nuevos centros donde desarrollar la floricultura buscando las economías de escala fundamentada en disponibilidad de mano de obra y ventajas comparativas naturales.

La década de los 80's registró una modificación en la producción de flores de corte, donde Holanda, el principal productor y comercializador del mundo, incrementó las inversiones en otros países (entre ellos México), ya sea mediante el otorgamiento de semillas, fertilizantes, conocimientos vía capacitación a productores, o bien a través de uniones con productores y empresas privadas, con lo cual surgieron nuevos países productores y exportadores, en las cuales se aprovechó, y se sigue aprovechando, la mano de obra barata, las menores regulaciones para el cuidado del medio ambiente, la cercanía de mercados demandantes, la diversidad de suelos y los climas menos extremos.

El cultivo de ornamentales con tintes empresariales de alcance al mercado externo, empezó a florecer en algunos países de América Latina, tal es el caso de Colombia, Ecuador y México, por señalar algunos. En los años posteriores, otras regiones se han ido incorporando al mercado mundial como oferentes de flores de corte, tal es el caso de algunos países de Asia como Israel, India, Japón, o de África como Kenia, Marruecos, Costa de Marfil y Etiopía.

Es preciso puntualizar que la horticultura ornamental es conocida como la agricultura relacionada con el cultivo intensivo y explotación comercial de plantas que por su follaje o flores se utilizan con fines ornamentales, según se ilustra en la figura 1.

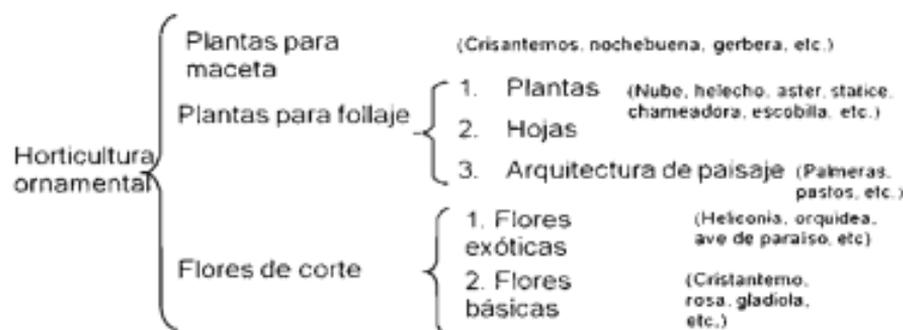


Figura 1. Productos relacionados con la horticultura ornamental
Fuente: Elaboración propia

Según Orozco y Mendoza (2003:112) dentro de la agricultura ornamental, se pueden identificar a nivel mundial dos modalidades productivas: pequeños productores y empresas exportadoras. Los primeros subsistiendo por el aprovechamiento de ventajas comparativas regionales sustentadas en factores básicos como el clima, disponibilidad de agua y mano de obra; y las segundas caracterizándose por ser emporios empresariales transnacionales que desarrollan su negocio basado en factores competitivos derivados de las prácticas monopólicas globales de la industria. Las dos formas explican realidades productivas distintas, pero en conjunto formulan una noción renovada y flexible de la competitividad local-global en los nuevos tiempos.

A nivel mundial, desde el ámbito comercial, se pueden distinguir dos tipos de productores de ornamentales –principalmente flores de corte de calidad-: aquellos que se producen para el mercado interno y aquellos que producen principalmente para el mercado de exportación, aunque ello no significa que este tipo de flor no se consuma en el mercado interno; sí se hace pero la demanda es menor, ya que la mayoría de las veces es mayor que la flor de menor calidad.

En esta visión global, el cultivo de ornamentales se puede mostrar a través del comportamiento estadístico mundial del valor del comercio -importaciones y exportaciones- que el sector alcanzó y las contribuciones de los países dominantes². Según cifras del COMTRADE procesadas en TRADEMAP³, para el año de 2006, el comercio mundial ascendió a más de 14,755 millones de dólares, mientras que los cinco países que más exportaron plantas vivas y productos de la floricultura, fueron Holanda con USD\$ 7,290 millones (el 49.41% de las exportaciones mundiales) y enseguida y con una gran brecha le

² Cabe destacar que a lo largo de la investigación se identificó que, uno de los puntos críticos del sector es la falta de estadísticas detalladas del sector en un nivel de desagregación nacional y regional – y mucho menos localmente- que permitan elaborar cálculos y análisis detallados y completos.

³ Los datos de TradeMap son tomados de la base de datos más grande en comercio internacional y administrativa alimentada y administrada por la División de Estadística de las Naciones Unidas, denominada COMTRADE. Respecto al acceso a esta base de datos, en la página electrónica <http://www.trademap.org>, mediante previa inscripción gratuita, se pueden consultar indicadores de desempeño de las exportaciones nacionales, la demanda internacional, mercados potenciales y posicionamiento de la competencia, tanto a nivel de producto del país, según las consultas definidas específicamente por el usuario.

siguieron Colombia (USD\$972 millones), Italia (USD\$729 millones), Bélgica (USD\$626 millones) y Alemania (USD\$540 millones).

Mientras que, como lo ilustra la tabla 1 y figura 2, hasta el octavo y noveno lugar en participación en las exportaciones mundiales se encuentran Ecuador (USD\$439 millones y EUA (USD\$388 millones). Finalmente, México tiene una participación aproximada de USD\$76.3 millones participando con 0.52% de las exportaciones totales, lo cual lo coloca en el lugar número 21.

Tabla 1. Principales países exportadores de plantas vivas y productos de floricultura por valor exportado y participación de exportaciones mundiales al año 2006

Posición	Exportadores	Valor exportada en 2006, en miles de USD	Participación en las exportaciones mundiales %
	Mundo	14.755.220	100
1	Países Bajos (Holanda)	7.289.970	49.41
2	Colombia	972.336	6.59
3	Italia	729.082	4.94
4	Bélgica	625.705	4.24
5	Alemania	540.134	3.66
8	Ecuador	438.548	2.97
9	Estados Unidos de América	387.790	2.63
21	México	76.297	0.52

Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap disponibles en http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx, consultado el 15 de junio de 2008.

21

Entre tanto el nivel de importaciones totales alcanzado para el año 2006 fue de 14,523 millones de dólares, siendo los países de Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Inglaterra y EE.UU, los que más importaron plantas vivas y productos de la floricultura, agrupando el 58.42% del total de las compras mundiales y brindando a estos países una posición dominante en la industria.

Por otra parte, como se aprecia en la tabla 2, México se colocó en la posición 22 con un valor de las importaciones de USD\$76.55 millones, participando con el 0.53% del total mundial y presentando un saldo comercial deficitario, para el año 2006, de USD\$0.25 millones.

Tabla 2. Principales países importadores de plantas vivas y productos de floricultura por valor importado y participación de compras mundiales al año 2006

Posición	Importadores	Valor importada en 2006, en miles de USD	Participación en las importaciones mundiales %
	Mundo	14,523,840	100
1	Alemania	2,472,451	17.02
2	Estados Unidos de América	1,721,523	11.85
3	Reino Unido	1,661,314	11.44
4	Francia	1,321,405	9.1
5	Países Bajos (Holanda)	1,308,742	9.01
6	Italia	642,012	4.42
7	Bélgica	480,764	3.31
8	Japón	480,419	3.31
22	México	76,550	0.53

Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap disponibles en http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx, consultado el 15 de junio de 2008.

Respecto a las importaciones de plantas vivas y productos de la floricultura para 2006 -como se ilustra en la figura 3- es notoria la dominancia en el sector de los países desarrollados.

Sin embargo, conviene destacar que en la última década se ha presentado un incremento en el número de países que se está dedicando con mayor fuerza al cultivo de ornamentales –flores principalmente-, circunstancia vinculada principalmente con países en vías de desarrollo –Colombia, Ecuador, Kenia, México, por mencionar algunos-, donde se identifican ventajas comparativas⁴ convenientes a lo largo de la cadena de valor global,⁵ como clima más estable que el del hemisferio norte, disponibilidad de mano de obra barata, medidas ambientales menos estrictas que los países desarrollados y sobre todo, la cercanía geográfica que se pueda lograr con los mercados consumidores reales o potenciales.

⁴ Entiéndase por ventaja comparativa el concepto que aporta Salcedo relacionándola con la competitividad: *“la ventaja comparativa es la situación en la cual el valor agregado de una actividad es mayor que el costo de los recursos domésticos (tierra, trabajo, capital, agua, información), mientras que la competitividad es la combinación de ventajas comparativas y distintas medidas gubernamentales para aumentar la productividad”*. Salcedo (1992:14-15)

⁵ La cadena de valor es una herramienta que permite para examinar de forma sistemática todas la actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre ellas para la creación de una ventaja competitiva Porter (1992:51)

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2006

País (a) - País (s) de destino (s) de la oferta (s)



Figura 3. Países importadores de plantas vivas y floricultura, 2006.

Fuente: Elaborado propia en TRADEMAP con datos de la UNCTADWTO disponible en www.trademap.org/Country_SeilProduct.aspx, consultado el 15 de junio de 2008.

Mientras que, la búsqueda de ventajas competitivas⁶ por parte de los países dominantes de la industria de la horticultura ornamental, los ha encaminado al establecimiento de alianzas estratégicas –a través de sus empresas transnacionales- con empresas y productores de países receptores de inversión extranjera directa.

Estas alianzas globales se valen de diversas estrategias para establecer una dinámica industrial con alto grado monopólico: puede ser mediante convenios directos entre productores o mediante organismos intermedios, acciones de promoción de desarrollo económico con los gobiernos, fusiones empresariales en la iniciativa privada para la realización de grandes inversiones en complejos productivos y sorprendentemente hasta el establecimiento de programas de intercambio y cooperación científica y tecnológica.

Cabe destacar que la horticultura ornamental no se limita a las transacciones de flores, plantas y follajes frescos, sino que también comercializa semillas y material vegetativo mejorado genéticamente, servicios de tecnología y conocimiento sobre mejores técnicas de cultivo para los productores, el material de propagación, envases y embalajes, etc., donde países como Holanda juegan un papel relevante en este comercio y en la cadena de valor global, ya que se

⁶La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores Porter (1992:51)

ha dedicado, en los últimos años, a desarrollar la tecnología de la floricultura y el cultivo que se está buscando en otros países.

La horticultura ornamental holandesa se levanta como líder mundial cuya característica es el productor-exportador (y re-exportador) de mayor peso en el mercado mundial de flores, así como el líder en el establecimiento de alianzas estratégicas globales para abatir sus altos costos de mano de obra nacionales y las mayores exigencias en pro del medio ambiente.

Los holandeses –gobierno, empresas transnacionales y sociedad- mantienen su posición líder en el sector al producir grandes volúmenes y prácticamente al establecer los estándares de calidad. Así mismo aseguran la conservación de su ventaja competitiva, respecto del bloque de países dominantes, buscando alianzas -a través de inversiones productivas- en otros continentes con los países que cuenten con las condiciones propicias para el cultivo de ornamentales y colocándose en la frontera de la investigación y la innovación tecnológica⁷ aplicable al sector, llamada biotecnología.

La biotecnología utilizada como una poderosa herramienta empresarial, le ha permitido enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de mejores y nuevas semillas, la revolución genética ha ido en constante crecimiento en los últimos años, todo esto para satisfacer las exigencias de un nivel más alto de rentabilidad y de

⁷ Por innovación tecnológica se entiende la introducción comercial de una invención, originada en el ámbito científico-tecnológico, cuya adopción, desarrollo, madurez y salida de la cadena de valor será definida por las fuerzas naturales del mercado. Esta innovación debe brindar incrementos en la productividad con la consecuente mejora de la rentabilidad.

satisfacción al consumidor final, el cual ya no se conforma con la flor común, sino que ahora tiene nuevas necesidades para la cuales la revolución genética le ofrece nuevas alternativas.

1.2. El marchante global en busca de la rosa azul

Para todo el mundo, las flores forman parte de la vida ya que existe un vínculo entre las flores y el estilo de vida. Las Flores y plantas desde que el hombre recuerda, han estado con él ayudándole a comunicarse, le han servido para expresar amor, amistad, alegría, tristeza y armonía. Las flores y plantas vuelven la vida fragante y alegre, pero también colorida, al rodear al hombre de colores que influyen en él y determinan en gran parte, su estado de ánimo, comportamiento y bienestar.

Para la vertiente mercadológica, el consumo de flores y plantas, es un medio de comunicación no verbal que desde el punto de vista psicológico, se convierte en un proceso consciente o inconsciente. Es consciente cuando alguien regala un gran ramo de rosas rojas a su pareja, puesto que regalando rosas rojas se suele expresar amor por la persona y es un proceso inconsciente cuando se eligen los colores que coinciden con el estado de ánimo o la temporada

En el mercado de consumo de la horticultura ornamental la forma, el color, la textura, la fragancia y la experiencia –elitista o de pertenencia social-

relacionadas con las plantas y flores son elementos sensibles a las tendencias de la moda. Además se tiene a un consumidor cada vez más exigente con la industria, pues se ha acostumbrado a satisfacer sus deseos, expectativas y caprichos, haciendo a un lado los límites de la naturaleza y estableciendo criterios marcados por su imaginación y creatividad.

Ejemplo de ello es la leyenda de la “*rosa azul*” una ilusión entre el segmento de los diseñadores floristas –que representan la élite superior de consumidores- de poseer una variedad de rosa que por naturaleza, no tiene los genes necesarios para producir el pigmento responsable del color malva/azul.⁸



Figura 4. La rosa azul
Fuente: Imagen disponible en <http://www.periodismocientifico.com/articulo/2005/05/24/rosa-azul/>, consultado el 10 de junio de 2008.

⁸ Esta información es de origen periodístico disponible en <http://www.periodismocientifico.com/articulo/2005/05/24/rosa-azul/> con último ingreso el 15 de junio de 2008.

Derivado de los efectos culturales de la globalización, esta leyenda se ha convertido en una realidad que puede ser alcanzada gracias a la guerra comercial entre firmas transnacionales para obtener la rosa azul. Ejemplo de ello es la empresa **Florigene**, una empresa de biotecnología con sede en **Melbourne**, Australia, misma que desde 1994 ha desarrollado las biotécnicas genéticas para crear flores azules, puesto que -según estimaciones de ellos mismos- el mercado mundial de flores se mueve al ritmo de 25 mil millones de dólares cada año y estiman que una rosa azul podría cubrir un 5 por ciento de ese mercado, lo cual equivaldría a mil 250 millones de dólares.

Conviene mencionar que el consumo de productos naturales ornamentales depende fundamentalmente del nivel de ingreso de la población y en ese sentido, es diferenciado según el nivel de desarrollo económico de los países. Los países con altos niveles de ingreso tienden a demandar una mayor cantidad de flores y a tener mayores exigencias en cuestión de calidad, de innovación, de mayor valor agregado en el servicio, mientras que los países donde el ingreso de los consumidores es menor, se refleja en una menor demanda de flores de alto valor agregado y en la presencia de flor tradicional y en su mayoría de procedencia local y regional.

Por lo tanto si bien es cierto que existe un gran número de países que se dedican a la producción de flores, tanto a cielo abierto como invernadero; no todos ellos tienen un peso significativo en el mercado mundial, ya sea por la calidad del producto y/o porque la mayoría produce para abastecer el mercado interno.

Por otra parte, cabe señalar que es posible diferenciar la tendencia de consumo de flores al relacionar características de los productos demandados, nivel de ingreso y tipo de producción.

No obstante lo anterior, Larson -citado por el Ministerio de Comercio Exterior de Colombia (2003:1-3)-, asegura que además de las grandes regiones consumidoras de flor cortada del mundo como Europa occidental, Japón y Estados Unidos se debe poner especial atención en algunas de las actuales economías en desarrollo, pues dadas las condiciones de evolución de la industria, podrían llegar a convertirse en las estrellas del consumo en el futuro. (México, Argentina, Chile, Taiwan, Korea, Singapur, Europa del Este y Sudáfrica, entre otros)

Respecto a las variedades más demandadas globalmente, es un hecho que el producto estrella del sector es la rosa, seguida por el crisantemo, tulipán, liliis y gerbera, según las ventas en las subastas holandesas presentadas cada año y considerando que la mitad de los productos que se comercializan mundialmente son originarios de Holanda según se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Las 10 flores y plantas mejor vendidas en Holanda para 2006

Las 10 flores cortadas mejor vendidas (2006)	Las 10 plantas de maceta mejor vendidas (2006)
1. Rosa	1. Phalaenopsis
2. Chrysanthemum (tipo racimo)	2. Anthurium
3. Tulipa	3. Kalanchoe
4. Lilium	4. Dracaena
5. Gerbera	5. Ficus
6. Cymbidium	6. Rosa
7. Chrysanthemum	7. Chrysanthemum
8. Freesia	8. Hydrangea
9. Anthurium	9. Spathiphyllum
10. Alstroemeria	10. Hedera

Fuente: Oficina de Flores de Holanda, disponible en <http://www.flowercouncil.org/es/>, consultado el 10 de junio de 2008.

La estacionalidad mundial de la demanda de flores y plantas, depende de los motivos de compra del consumidor, expuestos con anterioridad, los cuales provocan altas fluctuaciones con picos elevados en las fechas de San Valentín, Día de las Madres, Navidad y para las fechas especiales por país -para México en particular, el día de los muertos y el día de la Virgen de Guadalupe-.

1.3. Los grandes gigantes: Holanda y EUA

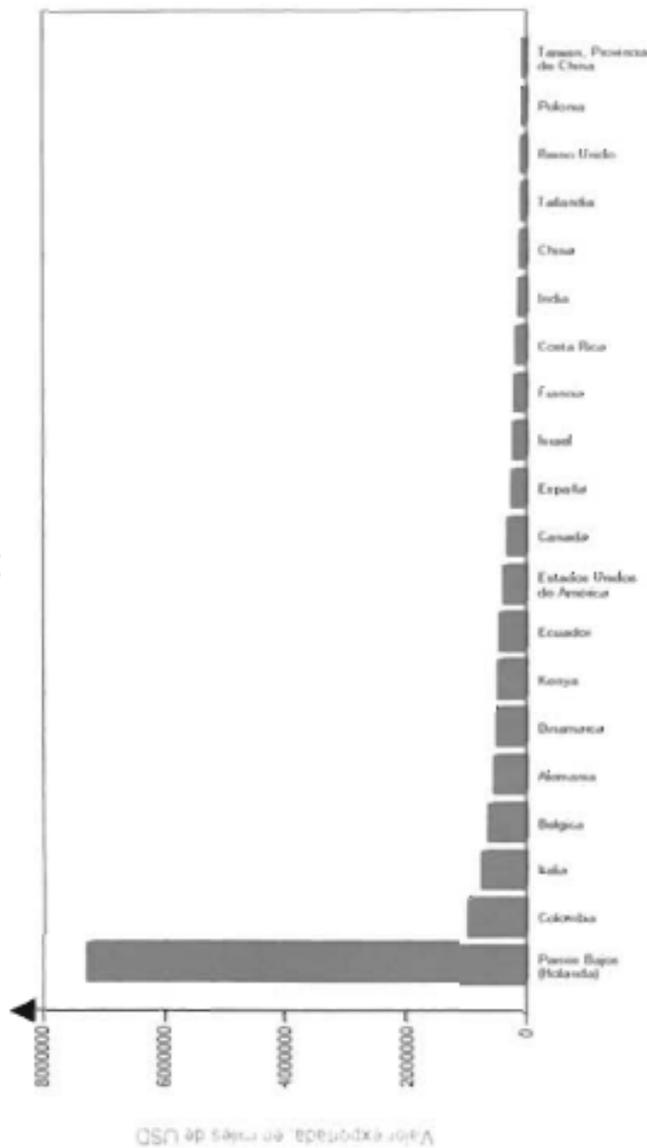
1.3.1. El sector florícola de Holanda

Las flores producidas y comercializadas por Holanda siempre han mantenido la característica de ser un producto con alto nivel de calidad, garantía para el consumidor sobre su compra y satisfacción de sus exigencias y sobre la justificación de la relación precio-calidad.

Tradicionalmente este país no solo se destaca en el mundo como un importante productor y comercializador de flores frescas (ver gráfica 1) según el valor de las exportaciones al 2006, sino que es más que eso, incluso su papel de productor de flores frescas, si bien sigue presente, esta labor va quedando en segundo plano, ya que ha buscado en otros países, de los distintos continentes, los campos para producción de flores frescas sin mermar los estándares de calidad a los cuales ha acostumbrado a los consumidores, y se está dedicando con mayor intensidad al desarrollo e investigación del sector florícola, para ofrecer nuevas presentaciones, colores y aromas, flores con un mayor periodo de vida en el anaquel, a la producción de semillas más resistentes a los climas adversos, a las plagas y enfermedades, entre otros aspectos.

Mientras que el éxito de comercio de flores de Holanda se puede atribuir al impulso coordinado y sistemático del sector que considera aspectos de producción, comerciales, de organización, investigación y medidas gubernamentales. Este modelo tiene especiales características que se pueden advertir en la tabla 4. Cabe mencionar que varios países que han visualizado la floricultura como una oportunidad de negocio, han imitado el modelo holandés, con poco éxito.

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2006
 Producto : 06 Plantas vivas y productos de la floricultura



País

Gráfico 1. Valor de las exportaciones de plantas vivas y floricultura por país, 2006
 Fuente: Elaborado propia en TRADEMAP con datos de la UNCTAD/WTO disponible en www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx, consultado el 15 de junio de 2008.

La ventaja comparativa de Holanda se sustenta en la cercanía geográfica que tiene respecto de los centros de alta demanda de flores, dado que los países europeos destinan una parte importante de su ingreso a la compra del producto. Además la eficiente infraestructura de transporte con el que cuenta Holanda, le permite colocar en esos mercados, productos en excelentes condiciones, lo que también le brinda una gran ventaja. También hay que destacar que cuenta con la capacidad para abastecer los mercados más exigentes en calidad y cantidad

Tabla 4. Características de la floricultura holandesa

La floricultura Holandesa
Altamente intensiva
De gran calidad el producto final
Altos rendimientos
Utilizar los avances tecnológicos y genéticos más modernos
Más de cien mil personas se encuentran involucradas en ellas de manera directa e indirecta.
Altos niveles de exportación a prácticamente todo el mundo, ya sea por la flor cultivada en ese país o en otros países, que primero importa Holanda y después re-exporta
Fuerte apoyo gubernamental mediante educación, inversión y difusión de información del sector
Actividad con altos niveles de innovación
Gran cultura florícola del personal involucrado
Concentración de la producción en menos empresas pero cada vez más grandes

Fuente: Elaboración propia con datos de Bancoréx (1997)

1.3.2. El sector florícola en Estados Unidos

La producción de flores en este país no ha mostrado un crecimiento que responda con el empuje de la demanda, originado principalmente por los altos costos de la energía y por razones climáticas, dado que no en todo el territorio se pueden cultivar flores por los cambios bruscos del clima a lo largo del año, y el cultivo bajo condiciones controladas es muy costoso por el uso de combustible para mantener el clima idóneo para el cultivo.

La mayoría de la producción de flores de corte de Estados Unidos se realiza a campo abierto y durante los meses de verano, de allí que algunas de las flores se le conozcan como "flores veraniegas".

La mayor parte de la producción de flores de corte en este país se obtiene en los estados de California, Florida, Washington, Hawai y Oregon, quienes en conjunto producen y comercializan más del 80% de las flores de corte que se producen en este país. BANCOMEXT (2006)

La producción de flores en este país se ha visto frenada por los siguientes elementos:

- a) La reciente elevación de los costos de energía y agroquímicos, lo que ha llevado a una caída en la producción de flores en invernaderos,
- b) Los costos de mano de obra elevados, se convierten en una gran desventaja frente al producto importado, puesto que incrementa el costo de la flor estadounidense,
- c) La caída de las ventas de la flor estadounidense, dado que las flores importadas se comercializan a un precio menor.

El mercado de flores en Estados Unidos tiene características peculiares que se pueden apreciar en la tabla 5, mismas que le brindan la posibilidad de ser el segundo importador de flores y plantas vivas a nivel mundial. Como muestra se

tiene que conocer que el 25% de los hogares de este país compran flores a lo largo del año, y la demanda ha registrado un crecimiento constante en las últimas tres décadas -salvo en algunos años en los cuales se observa una reducción, motivada principalmente por aspectos económicos- tiene un consumo per cápita anual de 25.3 dólares e innovadores sistemas de comercialización.

Tabla 5. Características del consumo de flores en Estados Unidos

La floricultura Estados Unidos
Los estadounidenses tienen un consumo per cápita anual de flores de corte de 25.3 dólares.
Las florerías son el principal punto de ventas de flores, seguido por las cadenas de supermercados y finalmente compras por internet.
Aproximadamente el 75% de las compras de flores son para regalo.
Cerca del 14% de las compras de flores es para uso propio.
Las principales compras de flores que se hacen son: Flores sola, Arreglos florales y Flores en caja.
Las personas entre 40 y 55 años de edad son los que más flores compran.
Por género las mujeres son las que más flores compran.

Fuente: Elaboración propia con base en "Flores de corte en EUA y la Florida" 2006, disponible en www.Bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/5134/Vancouver_Canada_un_mercado_para_flores_y_follaje.pdf, consultado el 14 de Junio de 2008

Según datos de BANCOMEXT (2006) para el año 2004, cerca del 56% del consumo de flores en Estados Unidos fue abastecido por el mercado exterior, es decir, vía importaciones, pues las compras externas cada vez son más fuertes, por lo cual se convierte en un nicho de mercado con gran potencial para una amplia gama de países exportadores de flores de corte.

Las principales flores que importa Estados Unidos son las rosas, claveles, crisantemos, orquídeas y en menor volumen otro tipo de flores de corte. Respecto a los distintos orígenes de las flores que se comercializan en el

mercado estadounidense, el producto más caro en su mayoría, es el holandés, lo cual se explica por la distancia que tiene que viajar y el posicionamiento en marca y calidad del país.

Además al ser el país que tiene la segunda mayor demanda de importación en el mundo, dispone desde los años 70's con la infraestructura tecnológica⁹ que le permite mantener la calidad de los importadores y a la vez le convierte en un centro de reexportación de flores en el mundo, SECOFI (2000:13).

1.4. Colombia y Ecuador: productores emergentes de flores de corte

América Latina reúne las condiciones de clima, suelo, facilidades por parte de los gobiernos, para impulsar el sector, pero carecen de los conocimientos y la tecnología para producir flores de calidad.

Dos países que han impulsado el sector con gran dinamismo son Colombia y Ecuador, donde el primero se ha convertido en el segundo exportador más importante del mundo y el principal abastecedor del mercado estadounidense, mientras que Ecuador es el segundo exportador de flores hacia la Unión Americana.

⁹ Un ejemplo de ello es la aduana de Miami, única en su tipo al contar desde 1977, con una grande y moderna área de inspección dentro de un ambiente controlado. SECOFI (2000)

La producción de flores de Colombia si bien no está en los mismos niveles de intensidad que el de Holanda, si se puede observar una estructura heterogénea, es decir, con los productores grandes y con la más moderna tecnología, así como pequeños productores con niveles de producción y calidad menores.

Si bien es cierto que los colombianos son los principales dueños de las plantaciones, también queda claro que existen alianzas estratégicas con inversionistas de otros países, quienes están interesados en producir flores para exportarlas a los principales mercados consumidores.

Ecuador ha ido ganando terreno en el mercado mundial de flores, a pesar que esta actividad es relativamente joven en el país. La actividad florícola en este país, con fines empresariales, se inició con la unión de esfuerzos entre empresarios Holandeses y ecuatorianos, en la modalidad de inversión extranjera directa, produciendo en primera instancia rosas y claveles. Hoy en día es el tercer exportador más importante del mundo, solo detrás de Holanda y Colombia, así como el segundo abastecedor de flores al mercado estadounidense.

El mercado interno de flores de Ecuador es pequeño, por lo que la mayor parte de la producción se exporta, sin embargo, los analistas están viendo que aun existe un gran potencial exportador que no ha sido aprovechado, por lo cual esperan que en el corto plazo pueda crecer más.

1.5. Monopolio y manipulación biotecnológica de ornamentales

Para las especies ornamentales –flores, frutas y hortalizas- es una realidad cotidiana la aplicación de la biotecnología para la optimización de la producción. En la actualidad la biotecnología representa una forma nueva y revolucionaria de organización de los factores productivos, por lo que se considera que tiene efectos en la recomposición productiva a nivel mundial de la industria, el establecimiento de la cadena de valor global y en las relaciones entre los países subdesarrollados y las potencias, en el contexto del nuevo orden mundial de las economías y en la redefinición de bloques económicos-políticos de los países dominantes y los seguidores. Massieu (1997:19)

La existencia de un monopolio sobre la tecnología de punta por parte de los países dominantes de la industria, ocasiona distintos problemas de dependencia tecnológica para los países seguidores, puesto que abre más la brecha del rezago tecnológico entre ellos ocasionando que los beneficios potenciales del aprovechamiento de la tecnología no se encuentren al alcance de la mayoría de los productores,

Se percibe ampliamente que el desarrollo biotecnológico se ha convertido en la herramienta empresarial que utilizan para países como Holanda, Francia, Japón y Suiza, para mantener el control de este monopolio, en cuya élite se

determinan las especies que son modificadas biológicamente con fines de imponer moda de consumo de ornamentales a nivel global.

Massieu (1997:74) concluye que la aplicación de la biotecnología a los cultivos ornamentales trae consigo considerables aumentos de productividad y su estandarización así como, que los costos que esta aplicación conlleva son muy altos, en comparación con el porcentaje mínimo de costo salarial, de manera que éste último resulta un factor importante para lograr la competitividad. Por lo tanto, es comprensible la urgencia de los países dominantes por establecer cuantiosas inversiones— a través de empresas transnacionales¹⁰- en los países seguidores con el fin de aprovechar la ventaja comparativa de la disponibilidad de la mano de obra especializada por género y utilizando para algunas actividades, el trabajo informal de menores de edad.

Por ejemplo, en los últimos 15 años, Holanda – a través del gobierno, las universidades e institutos y las empresas de la industria- ha invertido fuertemente para desarrollar una buena base biotecnológica que le permiten una posición líder en el sector de la producción de ornamentales, tanto de flores cortadas, bulbos, material vegetativo, de propagación y retardadores de floración, entre otros. Massieu (1997:163)

¹⁰Grammont (1999:21) argumenta que son los consorcios los que compiten entre si y no regiones o países a través de las empresas agrícolas globales que se disputan el mercado internacional, acercando la agricultura al sector industrial.

Otro elemento negativo de la utilización de la biotecnología en la producción de ornamentales, al ser altamente contaminante puesto que requiere de gran cantidad de plaguicidas, sobre todo insecticidas, provocando el deterioro de la salud de las personas que colaboran en esta actividad y ocasiona catástrofes ecológicas y ambientales

En contrapeso ya se toman medidas para incorporar los beneficios de la ingeniería genética hacia el eslabón de la comercialización pues se utiliza para extender la vida de florero al bloquear la producción de etileno de las flores, reduciendo la contaminación ambiental.

Así, mientras la biotecnología es la herramienta empresarial que utilizan las empresas transnacionales para establecer el monopolio global de la industria de la horticultura ornamental -centrándose en la guerra comercial por la rosa azul-, los trabajadores de las plantaciones en países productores se intoxican y los sistemas ambientales se ven devastados por los contaminantes químicos. Massieu (1998:2)

En conclusión se considera que el efecto global de la monopolización sobre las innovaciones tecnológicas por un grupo reducido de empresas transnacionales -beneficiando potencialmente a sus países de origen- se convierte en una competencia desventajosa.

Adicionalmente, el establecimiento de los candados naturales para impedir el acceso al conocimiento y uso de nuevas técnicas –impuestos por los países dominantes del sector- propicia la dependencia tecnológica de los productores pequeños y la ausencia de capacidad de éstos para impedir que las empresas monopólicas formen los precios del mercado.

1.6. Fuerzas motrices de la industria

Las características económicas y la estructura competitiva de la industria de la horticultura ornamental se encuentran en constante cambio, modificando el ambiente en el cual evoluciona el negocio. Thompson (2004) atribuye esta evolución a la presencia de fuerzas motrices o impulsoras que son las *causas subyacentes fundamentales* que obligan a los participantes (competidores, clientes o proveedores) a cambiar sus acciones.

Algunas fuerzas motrices de la industria tienen que ver con los procesos de liberación económica que, según Machado (1997:607) y Valdiviezo (2006:15), obligan al sector a realizar una diferenciación de mercados colocando en el centro de sus estrategias empresariales la innovación tecnológica y su administración eficiente, destacando adicionalmente, la generación de redes empresariales¹¹ como un factor clave de éxito.

¹¹ Escapa a la presente investigación analizar los procesos de aprendizaje tecnológico y de innovación, no obstante se recomienda revisar el caso de estudio que presenta Valdiviezo (2006) donde caracteriza la experiencia de colaboración de un grupo de empresas situadas en

Respecto a la innovación tecnológica, el sector tiene establecido un control de sus procesos agrícolas o agroindustriales -que anteriormente estaban a merced casi absolutamente de fenómenos naturales- en estrategias basadas en la utilización de tecnologías flexibles, relativamente fáciles de sustituir, renovar o ser mejoradas y en el control estricto de los niveles de calidad, logrando reducir en algunos casos la necesidad de su vital recurso: la tierra.

En la tabla 6 se pueden observar las fuerzas impulsoras de la industria, sin embargo al realizar el análisis de las mismas, se logra identificar las fuerzas que mayormente motivan su cambio: el alto control monopólico sobre el uso de la biotecnología en el desarrollo de material, la creciente aplicación de tecnología de punta en todos los eslabones productivos, la presencia de nuevas formas flexibles de organización global articuladas por la presencia de empresas transnacionales¹², y la consecuente integración de la cadena de valor global que conlleva la disminución de costos y el incremento de la productividad y rentabilidad del negocio.

Chiapas y una empresa exportadora de Michoacán con la empresa Anturios Holanda para el impulso de procesos de aprendizaje tecnológico y de innovación entre empresas florícolas.

¹² Con relación a las nuevas formas flexibles de organización, Lara (1998:277) caracteriza la flexibilidad en la floricultura en México como una estrategia para que las empresas logren insertarse en el mercado internacional y cumplir con las nuevas formas de agricultura mundial.

Tabla 6. Fuerzas motrices de la industria de la horticultura ornamental

Fuerzas motrices de la industria de la horticultura ornamental	
Mercado de consumo globalizado	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de consumo según tendencias de moda - Demandas más exigentes y especiales del mercado consumidor (variedades únicas como la rosa azul) - Incremento del ingreso per cápita en países como China e India –entre otros- que demandarán flores y plantas según sus tradiciones y costumbres, motivando mayor demanda.
Aplicación de tecnología de punta	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo biotecnológico. - Diseño de invernaderos - Sistemas automatizados de producción. - Diseño de redes en frío (de alcance regional o nacional) - Desarrollo de nuevas variedades con altos niveles de calidad y durabilidad. - Tecnologías que amplíen la vida en florero (manejo pos cosecha, envases y embalajes)
Aumento en la integración de la cadena de valor global	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas internacionales para la producción que tienden desarrollar ventajas comparativas con mayor cercanía geográfica a los mercados de consumo mundial - Existencia de sistemas de subastas de libre comercio. - Establecimiento de canales de comercialización especial para el sector con excelente logística. - Los competidores multinacionales transfieren tecnología y conocimientos de producción y mercadotecnia de cultivo de un país a otro con costo mucho menor que los productos nacionales.
Innovaciones tecnológicas mercopolizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Control de los procesos para alcanzar economías de escala - Disminución de costos, mejoramiento de eficiencia y productividad
Creciente cultura del desarrollo sustentable	<ul style="list-style-type: none"> - La preocupación social por la contaminación del agua y los suelos motivará formas de producción sustentables como la agricultura orgánica. - Los efectos sociales por enfermedades en la mano de obra debido a la utilización intensa de plaguicidas, impulsará el diseño de nuevas técnicas menos nocivas

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II.

La floricultura mexicana: ¿Potencia en espera?

2.1. De México para el mundo

La horticultura ornamental mexicana se ha caracterizado por ser una de las actividades de producción primaria que se han dinamizado recientemente, tiene presencia en algunas regiones de México pertinentes para su desarrollo y es bien vista como una actividad que atrae inversión extranjera directa, beneficiando en la generación de empleos y el contexto de apertura comercial creciente hacia el exterior, por la generación de divisas extranjeras.

Durante las últimas décadas, México ha descubierto la potencialidad que le ofrece el sector de la producción agrícola de ornamentales a nivel mundial, dadas las condiciones naturales, políticas y sociales del país. Según Lara (1997:182) desde los años treinta y cuarenta se comercializaban en el extranjero ciertas especies como las orquídeas y otras plantas de ornato, sin embargo, la floricultura y horticultura ornamental como actividades comerciales comenzó a impulsarse por el propio gobierno a partir de la caída de los precios del petróleo —en la década de los 80's— y la necesidad de abrir otras fuentes generadoras de divisas.

México está considerado uno de los países más rico en recursos naturales, gracias a la diversidad de climas, la riqueza de sus suelos, el nivel de precipitación pluvial, etc. En sus casi dos millones de kilómetros cuadrados de extensión se pueden localizar casi todos los paisajes naturales existentes en el mundo, tal es el caso de las zonas desérticas hasta las selvas mas impresionantes en las zonas húmedas, todo esto es resultado de la ubicación geográfica de México. INEGI (2006)



Figura 5. Mapa del Continente Americano

Junto a su situación geográfica, nuestro país cuenta con una amplia variedad topográfica, geológica, de tipos de suelos, y climas, lo que brinda un gran potencial de aprovechamientos de suelos y de sus recursos naturales.

La cultura de la floricultura en nuestro país ha estado presente desde antes de la colonización. Las civilizaciones que habitaron el territorio cultivaban flores, que usaban en la mayoría de sus festividades religiosas, así como para decorar sus hogares, tanto interna como externamente. Pero una cosa es producir un producto como una tradición y otra es producirlo con fines comerciales, es decir, buscando hacer de este cultivo una actividad rentable

En ese sentido, en el continente americano existen para México las condiciones para el desarrollo de la floricultura con altos estándares de calidad, pero nuestro país no figura como uno de los productores mas importantes a nivel mundial y mucho menos es un fuerte exportador, ya no a nivel mundial, sino ni siquiera con sus principales socios comerciales: Estados Unidos y Canadá.

En la tabla 7 se puede observar el saldo comercial de flores y plantas para el año 2007 del continente americano, destacando su condición deficitaria en un valor de 9,208 millones. Respecto a la participación se puede observar el liderazgo de Colombia con un superávit de USD\$1,098 millones, mientras que México presentó un déficit de USD\$24.43 millones. Conviene destacar que Ecuador no se encuentra en esta tabla porque sus datos no están disponibles para 2007, sin embargo para el año 2006 tuvo un superávit de USD\$423 millones colocándose en segundo lugar después de Colombia.

Tabla 7. Posición de los países del continente americano según saldo comercial de flores y plantas, 2007.

Posición	Socio	Saldo en valor a 2007, en miles de USD
Mundo		
	América floricultura Agregación	-9,208
1	Colombia	1,088,022
2	Guatemala	56,948
3	Brasil	24,49
4	Bolivia	299
5	Bélice	233
6	Dominica	6
7	Barbados	-750
8	Aruba	-2,044
9	Panamá	-3,042
10	Islas Turks y Caicos	-4,753
11	Canadá	-24,479
12	México	-24,496
13	Estados Unidos de América	-1,128,642

Fuente: Elaborado propia en TRADEMAP con datos de la UNCTAD/WTO disponible en www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx, consultado el 15 de junio de 2008.

En el capítulo anterior quedó de manifiesto que la industria de la horticultura ornamental requiere la presencia y combinación de varios factores como clima favorable, agua disponible, mano de obra calificada para el sector, actor humano, innovación tecnológica, conocimiento y dominio sobre técnicas de producción, inversión y apoyo de la infraestructura pública y privada.

¿En donde radica el problema que impide que nuestro país ocupe un lugar importante como productor de flores en el mundo? >-

La floricultura mexicana ha carecido de un seguimiento estadístico por parte de las dependencias encargadas de hacer esta labor, de allí que resulte

complicado poder dar un panorama global del sector, señalar el área cultivada a nivel nacional, la producción, los rendimientos, el número de productores, su clasificación por superficie cultivada, tipo de flor que produce, etc., resulta una tarea complicada.

Por si fuera poco, existe algo que complica más la situación, tanto la actividad del cultivo como la distribución y comercialización se desarrollan de manera informal, lo que complica el control y registro de la actividad comercial. Queda de manifiesto que es negocio, pero no se puede medir hasta que nivel es rentable.

Los esfuerzos que se han realizado para conocer la situación de este sector están localizados a nivel región, es decir, solo en algunos estados, donde la actividad florícola tiene un peso importante en su economía, son los que se encargan de ofrecer estadísticas, y en este sentido, el Estado de México es el que mejores resultados ofrece en esta materia, pese a que en otros estados como Morelos, el Distrito Federal, Michoacán, Puebla, Veracruz y entre otros claro está Nayarit, han mostrado tener un gran potencial productivo para desarrollar el sector.

Se puede afirmar que al ser una actividad que tiene como finalidad principal la explotación comercial de la producción y cultivo de flores, follajes y frutos, representa una oportunidad de empleo para los productores agrícolas del país y una excelente oportunidad de negocio para las empresas relacionadas y como

tal es una actividad que conviene impulsar como estrategia de desarrollo económico local.

2.2. México produce belleza ¿y calidad?

De acuerdo con el único reporte oficial que existe del sector en México emitido en junio de 2006 por el programa ASERCA de SAGARPA, durante años la floricultura mexicana se ha catalogado como:

- Un sector de bajos niveles de productividad, y por ende baja producción de flores de calidad, por lo que en algunos casos no es posible ofrecer una oferta constante.
- Baja calidad, en comparación con lo que exige el mercado internacional, salvo algunas excepciones.
- Poca innovación
- Falta de capital para invertir en el sector
- Desconocimiento de los requisitos para exportar.
- Uso ilegal de semillas y material de propagación, lo que da mala imagen al exterior
- Preferencia por el mercado interno
- Infraestructura de transporte y refrigeración obsoleta
- Falta de capacitación en los productores, salvo en algunos casos.

Aunque también reconoce que hoy día el sector florícola representa una actividad en plena etapa de desarrollo, por lo que en pocos años el país se ha convertido en exportador, permitiendo que muchas empresas extranjeras volteen sus ojos a él en busca de alianzas con productores nacionales, con el propósito de ir por la conquista de mercados, especialmente el estadounidense.

Coinciden en que es momento de convertir al sector florícola mexicano más competitivo en el exterior con la finalidad de tener una mayor participación como exportador de flores, posicionando a la flor mexicana en el gusto de los consumidores extranjeros.

Una vez reconocido el sector como prioritario, el gobierno federal y los gobiernos estatales, están llevando a cabo programas de apoyo para hacer de este sector una actividad rentable y con miras a conquistar una mayor porción del mercado internacional, ofreciendo flores de calidad a precios atractivos, pero a la vez ofertar esos mismos productos en el mercado nacional y contribuir a incrementar la cultura de la floricultura de calidad entre el consumidor mexicano.

La importancia que ha merecido el sector en la última década tiene que ver con el surgimiento de programas y proyectos especiales a nivel nacional y regional que cubren la mayoría de los eslabones de la cadena productiva de los ornamentales desde los insumos, producción, comercialización y el consumo (ver tabla 8). Se puede destacar que para la aplicación eficiente de estos programas se requiere la colaboración de los gobiernos estatales y municipales,

Tabla 8. Programas de apoyo institucionales para el sector en México
PROGRAMAS NACIONALES DE APOYO A LA INDUSTRIA DE LA HORTICULTURA ORNAMENTAL

Organismo/Dependencia	Nombre del programa	Inicio de operaciones	Establon productivo al que apoya
Secretaria de Economía	Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados	2002	Comercialización en el mercado interno
Bancomext	Perfiles de exportación a países específicos	1998	Exportación
Bancomext	Guía sectorial de exportación	1999	Producción y logística de exportación
SAGARPA	Alianza para el campo. Subprograma Agrícola de Fomento a la producción hortícola y ornamental	2001	Producción
Consejo Mexicano de la flor A.C	Operación del Comité Nacional del Sistema Productivo de Ornamentales	1995	Todos los establonos
Comités estatales de apoyo a ornamentales	Diversos programas de información, capacitación, logística, consultoría y promoción. Baja California, Coahuila, Chiapas, DF, Edo de México, Guerrero, Jalisco, Morelos, Puebla, Yucatán, Veracruz, Nayarit, T.	Diversas fechas:	Todos los establonos
Consejo Mexicano para el desarrollo rural Sustentable	Plan rector de Ornamentales. Segunda fase 2007	2006	Todos los establonos
FIRA	Centro de Desarrollo Tecnológico Tezoyuca Consultoría en agrobiotecias Laboratorio de micropropagación, viverismo y floricultura	ND	Todos los establonos
Fundación Produce	Programas de financiamiento para transferencia tecnológica	ND	Producción y comercialización
Universidades de Chapingo, UNAM, UAM-Xochimilco y UAN	Licenciaturas, Maestrías e investigación social y técnica especial para el sector		Producción,
FONAESO	Programa de impulso productivo a la mujer	ND	Producción

Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas oficiales de las dependencias consultadas en diversas fechas

En particular por parte de organismos no gubernamentales, el Consejo Mexicano de la Flor¹³ esta jugando un papel importante. Su misión es impulsar el desarrollo potencial productivo existente en la actividad hortícola ornamental en México, para lograr que el país sea un generador permanente de productos de alta calidad y diversidad, con volúmenes de producción suficientes para cubrir las necesidades y requerimientos de los mercados nacionales e internacionales, pugnando por incrementar la eficiencia, productividad y calidad de los productos; así como la creación de sistemas de abasto, distribución y comercialización modernos.

Pero falta mucho por hacer, los saldos comerciales de México para el período comprendido del año 2003 al 2007 han sido negativos en todos los años (ver tabla 9) y los niveles de compra y venta son bajos en comparación con otros países, tan solo para el año 2007 las exportaciones fueron del orden de los USD\$59 millones mientras que las importaciones ascendieron a USD\$83 millones.

¹³ El Consejo Mexicano de la Flor actúa como representante y gestor de los intereses del sector florícola nacional ante los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, así como ante otros organismos e instituciones públicas y privadas, nacionales y del extranjero, en apoyo a la solución de los problemas y demandas justas de los productores.

El Consejo tiene como objetivo fundamental promover el desarrollo de la actividad, impulsando la creación de un entorno favorable que permita a los productores de flores y plantas de ornato contar con las condiciones necesarias para dignificar y ampliar su derecho a realizar libremente su actividad, así como propiciar su desarrollo integral para que este se refleje en un mayor bienestar para ellos y sus familias. www.conmexflor.org

Tabla 9. Saldo comercial de flores y plantas de México. Período 2003-2007

Año	Saldo en valor a 2007, en miles de USD\$
2003	-13,135
2004	-13,772
2005	18,706
2006	-253
2007	-24,496

Fuente: Elaborado propia en TRADEMAP con datos de la UNCTAD/WTO disponible en www.trademap.org/selectionmenu.aspx, consultado el 15 de junio de 2008.

Este sector por muchos años no mostró signos de crecimiento hacia el exterior, ahora muestra evidencia de potencialidad económica, por lo cual se tiene que fomentar la cultura (entre productores y autoridades), de una floricultura de calidad, no solo de exportación, sino de calidad para el mercado interno, una floricultura con visión empresarial, que ofrezca productos de calidad a precios competitivos y que ofrezca márgenes de rentabilidad a los productores nacionales.

2.3. Los floricultores mexicanos: ¿Son competitivos?

México ha tenido una tradición florícola desde hace muchos siglos, el mercado interno es un importante demandante de flores, tanto así que actualmente cerca del 90% de la producción nacional se consume internamente y el resto se exporta.

Pese a la importancia de este sector en la generación de ingreso para las regiones productoras, la actividad de cultivo de plantas, flores y follajes se enfrenta a una serie de desventajas estructurales -relacionadas con la estructura de la cadena de valor global- que impiden un pleno desarrollo y por tanto que la generación de recursos sea mayor a la actual.

En México, a diferencia de otros países productores de flores como los europeos, gran parte de la producción se obtiene a cielo abierto (93%), el resto se hace en invernaderos con temperatura controlada (7%), así mismo en nuestro país también se pueden observar diferentes métodos de cultivo, desde las más rudimentarias, pasando por las técnicas de túnel o micro túnel, los semitecnificados, hasta los más tecnificados, cuya combinación permite lograr una producción variada tanto en tipos como también en la calidad de las flores.

Esta claro que la productividad de calidad de la flor es diferente entre una y otra forma de producción (a cielo abierto o invernadero), dado que en una se puede controlar el clima, mientras que la otra se encuentra expuesto a imprevistos de la naturaleza. Es importante señalar que la producción en invernadero esta enfocado a la producción de la flor de corte de calidad, mientras que a cielo abierto, si bien también se produce flor de corte, la calidad no puede ser tan buena, además que mediante este método también se produce; principalmente, la flor de planta o maceta.

Por otro lado, en el proceso de comercialización de las flores, la mayoría de los productores comercializan directamente la flor que producen, ya sea en mercados locales, a pie de sus casas o invernaderos o los trasladan a los centros de acopio locales como centrales de abasto y mercados.

Por ejemplo, según datos de ASERCA la Central de Abastos de la Ciudad de México comercializa el 55% de las flores que se producen en México, el mercado de flores de Tenancingo se comercializa el 20%, en el mercado de Jamaica el 10% y la venta directa a distribuidores del país es del orden del 15%. Estos últimos son intermediarios que las re-comercializan en otras partes del país.

La Central de Abastos de la Ciudad de México, aparte de ser el centro de comercio de productos agrícolas del país, también es el punto de referencia para la determinación del precio. Por la gran cantidad de productos que se comercializan diariamente, esta enorme plaza va señalando la tendencia que tomarán los precios de los productos entre ellos las flores, en otros mercados nacionales, de allí que muchos productores y comercializadores la tomen como punto de referencia para el establecimiento del precio.¹⁴

¹⁴ En esta plaza el Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados SINM realiza el registro que permite establecer volúmenes, precios y fluctuaciones de los mismos al día, mes y año

En los diferentes mercados donde se comercializan las flores, los precios de venta de estas registran picos en los meses de mayor demanda, tal como febrero, mayo, diciembre, principalmente. Hay que tener en cuenta que los precios varían dependiendo del lugar donde se compra o por la calidad del producto, algunas florerías del país que venden flores de calidad, se surten en este tipo de mercado, otras su consumo lo distribuyen comprando directamente al productor y algunas otras más, además de comprar flor nacional importan algunas variedades.

Es importante señalar que pocos son los productores que tienen contratos firmados para vender sus flores a cadenas comerciales, florerías, tiendas de autoservicio, etc., y pocos tienen contratos para exportar el producto, por lo general son las grandes empresas que venden sus flores al mercado estadounidense o canadiense, es por esta razón que se requiere de mayores esfuerzos para establecer alianzas o convenios para un mayor beneficio para el productor y en cierta medida para los participantes en la cadena.

El mercado interno ha sido por muchos años muy noble para los productores de flores nacionales. Por un lado, se tienen detectadas las fechas donde la demanda de flores crece de manera importante (el 14 de febrero, 10 de mayo, las celebraciones de los difuntos y el 12 de diciembre), en las que sin duda la demanda de flores es mucho mayor a lo observado el resto del año, tanto así

que existen productores que destinan una buena parte de la superficie de su cultivo, a la producción de flores que mas se demanda en esas fechas.

Esta situación la complementan de tal manera que, una vez pasadas las fechas pico de demanda, regresan al cultivo de otros productos como las hortalizas o granos, o se continúa cultivando flores de otros tipos. Así es en estas fechas cuando el ingreso de los productores se ve favorecido tanto por el aumento de las ventas de flores, como por los mayores precios que se pagan dada la gran demanda.

Por desgracia la mayor parte del mercado nacional se ha caracterizado por no ser muy exigente en la calidad, presentación y forma de la flor comercializada, por el contrario, salvo escasos sectores como las florerías de mayor nivel o floristas que atienden eventos, el factor de la calidad cobra mayor relevancia y propicia que en algunas variedades, las plantas y flores importadas desplacen a las nacionales.

En México la gran mayoría de las flores que se comercializa no son novedosas, es decir, son flores que tiene años de comercializarse en todo el mundo, e incluso en algunos países ya pasaron de moda, así mismo la infraestructura para comercializar la flor no son los adecuados, lo que genera que la calidad de la flor que llega al consumidor final no sea la mejor, por otro lado, muchos productores no han invertido lo suficiente para cultivar flores con mejores

aromas, mejores presentaciones, etc. Lo que limita a la oferta nacional a un pequeño grupo de flores no comunes en otros mercados.

Tal vez la demanda interna de flores que hay en México se haya convertido en un factor que frene el desarrollo de la producción de calidad de flores de nuestro país, tal vez esto sea un elemento que frena a muchos productores a interesarse en desarrollar una floricultura con visión de conquista de nuevos mercados, tal vez esto lleve a no motivarse en invertir para innovar su actividad.

Sin embargo en México, -en regiones bien identificadas como el Estado de México, DF, Morelos, Puebla, Michoacán, Sinaloa- existe un pequeño grupo de productores dedicados al cultivo de ornamentales que están en la vanguardia de la producción, utilizan las semillas más modernas, las cuales ofrecen flores de alta calidad en su presentación, aroma y formas, que las hace muy cotizadas en los mercados más exigentes del mundo.

El logro de estos productores radica en el empeño y el interés por contactar a los oferentes, que ofrecen los últimos adelantos en materias de semillas mejoradas, fertilizantes, agroquímicos, pero sobre todo el conocimiento (el Know how) de hacer un cultivo rentable.

Este tipo de productores están conquistando mercados externos, gracias a que han sabido traducir la ventaja comparativa de la cercanía geográfica con uno de los mercados altamente demandantes, el estadounidense, en una ventaja

competitiva respecto de otros países exportadores de ornamentales pues han reducido los costos del transporte hacia el mercado, cuentan con mano de obra calificada y de bajo costo, y disponen de estabilidad en los climas favorables para la actividad, entre otros factores favorables.

El productor florícola nacional se ha dado cuenta del potencial que tiene y ha buscado la asesoría de expertos para darle un giro a su actividad. De sus ventajas comparativas y competitivas, que bien aprovechadas, pueden desplazar del mercado estadounidense a otros competidores como el productor colombiano o ecuatoriano.

Esta oportunidad surge dado que tanto los productores colombianos como ecuatorianos, tienen la desventaja de ofrecer su producto a un mayor precio, debido a los altos costos que tienen que pagar por flete, además que la mayoría del producto que arriba al mercado estadounidense, procedente de Centro y Sudamérica, llega en condiciones diferentes al mexicano, esto por la forma de transporte, impactando en la calidad de la flor de manera adversa, por lo cual se convierte en una ventaja para la flor mexicana.

Así mismo es conveniente centrar la estrategia del sector para posicionarse dentro del mercado estadounidense -considerando que para el 2006 respecto del resto del mundo, alcanzó un déficit en flores y plantas de más de 1,333 millones dólares.

Además se puede trabajar en la producción de flores diferentes a las que se comercializa actualmente, es decir, el país podría convertirse en oferente de nuevas variedades de flores (flores con valor agregado), lo cual cubriría nuevos mercados y se consolidarían los actuales, influyendo en mejores ingresos para el productor, y la atracción de los mercados europeo y asiático, donde los consumidores buscan productos nuevos sin importar el precio de estos.

Finalmente, cualquier estrategia para lograr un crecimiento económico en el sector e incrementar la participación en el mercado internacional, deberá atender las fortalezas y debilidades que el sector nacional tiene, a la vez que considera las oportunidades y amenazas que el medio ambiente internacional (ver tabla 10) presenta para la horticultura ornamental con relación a la cadena de valor global.

Tabla 10. Ventajas y desventajas de la horticultura ornamental en México**La horticultura ornamental en México**

DEBILIDAD/AMENAZA	FORTALEZA/OPORTUNIDAD
Mezcla heterogénea de productores, con recursos financieros y conocimientos de la actividad diferentes	Cercanía al mercado de Estados Unidos, lo que se traduce en la reducción de costos de transporte, repercutiendo en un precio de venta final menor al de los competidores.
Bajo nivel de exportación con relación al potencial productivo del país. Cerca del 90% de la producción se destina al mercado interno.	Mano de obra de bajo costo calificada
El número de productores nacionales va en aumento	Gran diversidad de climas y recursos naturales que permiten la producción de una amplia variedad de flores
El sector florícola nacional se encuentra rezagado con relación a productores de otros países, rezago de materia de calidad, innovación, conocimiento, infraestructura y comercialización.	Diversificar la oferta de ornamentales al vincularlos con otras cadenas productivas del sector agrícola
Cada vez hay más competencia en el mercado internacional.	Interés por parte de las empresas internacionales en fomentar la producción de flores en México con fines de exportación
Falta poner más atención en el cuidado del medio ambiente y la salud del productor con el manejo de pesticidas, agroquímicos, etc.	Mayor exigencia del consumidor nacional, lo que estimula a algunos productores a ofrecer un mejor producto.
Baja calidad de la flor en la producción	Tratados comerciales que, previo análisis de ventajas para el sector, lo pueden favorecer
A alto control sobre las importaciones de los insumos de material vegetativo por un reducido número de empresas en México	Por parte de las políticas públicas se considera a nivel nacional al sector en etapa de desarrollo
Ausencia de servicios privados especializados para el sector (invernaderos, empaques, embalajes, etc.)	Presencia de programas nacionales de apoyo para el sector
Ausencia de una red de infraestructura privada o pública para los servicios de logística para la comercialización	Posibilidad de aprovechar la riqueza de especies en México para inducir cultivos nativos con fines comerciales
Concentración de la producción en el centro del país, lo que provoca desequilibrios de saturación y desabasto	Gran tradición florícola
Los productores se enfocan en el mercado interno y en cultivos tradicionales	Son cultivos que se pueden combinar con otros, por ejemplo el follaje de palmas con cultivo de mango o aguacate
No existe el enfoque productivo sobre resultados de rentabilidad	Hay etapas del proceso donde se incorpora mano de obra femenina
La condición fragmentada de la tenencia de la tierra limita las economías de escala	Es un cultivo que se puede inducir en predios regulares en ocasiones cerca de zonas urbanas
No existe la cultura de la inversión productiva o recuperación de utilidades	Se puede vincular con el desarrollo turístico al cual México se está apostando.
Los productores principalmente, no tienen capacidad para organizarse y comercializar sus productos en forma colectiva	Cultivos con alta rentabilidad
Falta de recursos para infraestructura de apoyo y logística	El valor de la producción tiene promedios superiores a los cultivos tradicionales mexicanos
Falta de recursos para la adquisición de material propagativo	Se puede establecer un programa nacional especial para el sector que fortalezca el sistema-producto
Carencia de capacitación en nuevas tecnologías e introduciendo manejo post-cosecha	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas con productores, funcionarios, empresarios e investigadores del sector realizadas en el período comprendido de 2004 a 2008.

Capítulo III.

Estrategia regional: Competitividad sistémica y Proyecto Productivo Integrado

3.1. El nuevo mundo de los negocios y la competitividad local

La nueva economía mundial y de los negocios del siglo XXI, se caracteriza y es impulsada por tres importantes fenómenos: la globalización de los mercados, que genera apertura e interdependencia entre los agentes económicos; la nueva era del cambio continuo, rápido e incierto; y la nueva era del conocimiento y la información. (Villarreal:2004). Estos tres impulsores están soportados por la revolución en las tecnologías de la información, comunicaciones y manufactura computarizada.

En consecuencia nace un nuevo paradigma de negocios, que tiene que ver con una Economía Global Sistémica que se determina por la transición de la "vieja" a la "nueva" economía, caracterizada por los elementos mostrados en la tabla 11, como la permuta de la producción masiva estandarizada por una flexible y personalizada; un enfoque de mercado global en vez de local, mediante la creciente presencia del comercio electrónico; un cambio en la estrategia de marketing, donde lo importante es un producto variable y personalizado cuyo valor debe ser percibido con agrado por el cliente; por una competencia de mercados que busca la cooperación via alianzas estratégicas; un enfoque de procesos en las organizaciones; y en que la innovación y el aprendizaje via

capital intelectual se convierten en la fuente de ventaja competitiva dejando atrás el tiempo en el que la mano de obra barata decidía el nivel de competitividad alcanzado.

Tabla 11. El modelo de competitividad sistémica de los agronegocios en la cadena global de valor*

Nuevo paradigma de los negocios en el siglo XXI		
Vieja economía		Nueva Economía
Producción masiva estandarizada: economía de escala de producción y mínimo costo	Paradigma de manufactura y marketing	Producción flexible y personalizada. Economías de variedad y producto-servicio-solución integral al cliente
Mercado local y físico. Red de distribución física	Mercado (inbrazada)	Mercado global y en red (network) Comercio electrónico
Producto uniforme y estandarizado Vida larga del producto Precio=costo por unidad+margen de utilidad	Marketing	Producto variable y personalizado Vida corta del producto Precio= costo + valor percibido por el cliente
Competencia Darwinista	Competencia de mercados	Competencia cooperativa vía alianzas estratégicas
Enfoque divisional y departamental	Enfoque organizacional sistema de innovación, manufactura y marketing	Enfoque de proceso
Dotación de factores: mano de obra barata	Fuente de ventaja competitiva	Innovación y aprendizaje vía capital intelectual: mano de obra productiva
Organización con calidad (TQM) Centros de calidad	Tipo de organización	Organización inteligente (KIM) Centros de innovación

Fuente: Tomado de Villareal (2001)

Coincidentemente Yip (1996) plantea que el potencial de globalización de las industrias se ve promovido por factores críticos que se pueden agrupar como se aprecia en la tabla 12, en impulsores de mercado, competitivos, de costo y gubernamentales y, aunque sean catalogados como parte incontrolable para los negocios globales, es conveniente que las empresas aprendan a identificarlos y manejarlos.

Tabla 12. Factores detonantes de la globalización

FACTORES IMPULSORES DE LA GLOBALIZACIÓN	
	Nivelación de ingreso per cápita entre naciones industrializadas Nivelación de estilos de vida y gustos Aumento de viajes, que crean consumidores globales Organizaciones que empiezan a comportarse como clientes globales Crecimiento de canales globales y regionales Establecimiento de marcas mundiales Movimiento para desarrollar publicidad global
Mercado	
	Aumento continuo del volumen del comercio mundial Conversión de más países en campos de batalla competitivos claves Aumento de propiedad de las corporaciones por adquirentes extranjeros Aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales Crecimiento de redes globales que hacen interdependientes a los países en industrias particulares Más compañías que se globalizan en lugar de permanecer nacionalmente cerradas Aumento de la formación de alianzas estratégicas globales
Competitivos	
	Reducción de barreras arancelarias Reducción de barreras no arancelarias Creación de bloques comerciales Decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes Privatización de economías antes dominadas por el Estado, sobre todo en América Latina Transformación de los sistemas cerrados comunistas de Europa Oriental en economías abiertas de mercado
Gubernamentales	
	Continuo esfuerzo por lograr economías de escala Innovación tecnológica acelerada Avances en transporte Surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra Costo creciente de desarrollo de producto con respecto a vida en el mercado.
Costo	
	La revolución de la informática y las comunicaciones Globalización de los mercados financieros Mayor facilidad para viajes comerciales.
Otros	

Fuente: Elaboración propia con información de Yip (1996)

En consecuencia, la globalización al mismo tiempo que presiona la elevación de la competitividad¹⁵ de los países, ocasiona que aumenten las exigencias que tienen las empresas sobre las localidades, es decir, las ciudades y regiones en donde se instalan. La empresa, entonces debe encontrar una plataforma

¹⁵ Porter sustenta que "la competitividad es un indicador que mide o cuantifica la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales" (Porter, 1991) y aclara al margen de estos conceptos, que el objetivo económico primordial de una nación consiste en *crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado creciente y que la capacidad para lograrlo no depende de la "competitividad", sino de la productividad con la que se aprovechan los recursos de una nación: el capital y el trabajo.*

eficiente para competir en la economía internacional, pasando por encima de la contradicción local-global y ser capaz de integrarse en el nuevo paradigma de negocios globales.

3.2. ¿Cómo se promueve la competitividad local y regional?

Desarrollo local y regional, promoción económica y empleo son tres conceptos que se discuten ampliamente en todos los ámbitos académico, empresarial, social y gubernamental. Según Meyer-Stamer (2000) mientras que en el mundo académico, algunas corrientes se manifiestan a favor de que, aun en la época de la globalización, el estado intervenga en el desarrollo¹⁶ de una determinada región, es urgente que los actores políticos adquieran conciencia y tomen medidas al respecto.

¿Qué influyó para que sucediera esto y los gobiernos locales deban intervenir activamente en la promoción de su desarrollo?

Casos como la salida de KODAK de territorio estadounidense en busca de la sobrevivencia una vez que reconoció que el nuevo patrón de consumo global le obligó a cambiar la producción de cámaras fotográficas tradicionales por las

¹⁶ Tomamos la aportación de Todaro (1988) en su obra *El desarrollo económico del Tercer Mundo* para considerar una visión del desarrollo que sobrepasa la concepción exclusivamente económica, considerando otras dimensiones del mismo y planteando que "se debe concebir el desarrollo como un proceso multidimensional compuesto por grandes transformaciones de las estructuras sociales, las actitudes de la gente, y de las instituciones nacionales, así como por la aceleración del crecimiento económico, la reducción de la desigualdad y la erradicación de la pobreza absoluta.

digitales, donde de hecho ya estaba colocada su competidora FUJI como líder en el mercado¹⁷, y además con la visión poco visionaria del gobierno local, se reflejó en una política pasiva de promoción económica que no fue incapaz de ofrecer –una vez que Kodak se retiró- una estrategia de desarrollo. (

O situaciones como la del sector cigarrero, al cual la política global de salud le viene restringiendo con estrictas normativas al consumo de cigarro, con el consecuente abandono del cultivo del tabaco en las comunidades rurales y la retirada de plantas productoras y su consecuente efecto en el desempleo local urbano –como el proceso situado en Nayarit, entre los años 1998-2003 en la región conocida como la “costa de oro” y la planta cigarrera La Moderna-.

Los casos mencionados son ejemplos de la necesaria promoción del desarrollo, puesto que día a día los indicadores de productividad local se convierten en la base para la productividad de las cadenas de valor globale.

En este sentido, Meyer-Stamer (2000) expone que los responsables de la promoción económica –gobiernos estatales y locales- son quienes, trazan estrategias para garantizar que sus regiones ofrezcan las condiciones necesarias para fortalecer la competitividad de los negocios existentes, apoyar

¹⁷ En el reportaje de Gordon (2004), publicado en la revista Selecciones de Reader's Digest (en Noviembre de 2004, se presenta la historia sobre la salida de KODAK de territorio estadounidense en busca del incremento de su productividad, dejando abandonado el pueblo de Rochester en New York, lugar donde nació y murió su fundador y en el cual todos los habitantes vivían para la empresa. El artículo menciona textualmente: **“La Kodak lo era todo para los habitantes de Rochester, pero un día la empresa ya no pudo protegerlos”**

la constitución de nuevos negocios locales y atraer a otras empresas a instalarse como puede observarse en la figura 6.



Figura 6. Triángulo de promoción de empresas
Fuente: Tomado de Meyer-Stamer (2000)

Las empresas, por su parte, ante la nueva economía, enfrentan de manera directa el fenómeno de la hipercompetencia global caracterizado por la irrupción en el mercado local de empresas extranjeras que, ya se localicen físicamente en la zona o tengan vínculos comerciales con el mercado local, representan una fuerte competencia en costos, precio, calidad, cantidad, servicio, presencia en el mercado e innovación y desarrollo tecnológico; donde la lucha por sobrevivir y prosperar en el sentido económico se caracteriza por los atributos de velocidad, globalidad y permanencia.

Consecuentemente la competencia entre regiones se enfoca en atraer inversión productiva, garantizando que los negocios que se instalen surgirán dentro de un ambiente sistémico, donde la competitividad de una empresa es la suma de la competitividad del ambiente en el cual se sitúa.

3.3. Competitividad sistémica y cadena productiva:

binomio conveniente para la promoción del desarrollo local y regional

En el ámbito regional el concepto de competitividad se ha utilizado con amplitud para generar mediciones de la competitividad regional, conformando lo que se podría llamar el análisis cuantitativo. Sin embargo, el autor Jorge Meyer-Stamer hacia el año 2000 propone un nuevo enfoque de análisis y medición que ha denominado *competitividad sistémica o estructural*; en él, la competitividad es producto de la adecuada interacción entre los elementos que conforman un sistema productivo regional. Cabe destacar que uno de los de los principales objetivos de esta línea de estudio consiste en aportar recomendaciones para desarrollar la competitividad de una región.

Al respecto de la competitividad sistémica Meyer-Stamer (2000) y Todaro (1988) plantean que ésta tiene que ver no solamente con los aspectos puramente económicos, sino en la manera en que se ha organizado la sociedad para desarrollar el proceso productivo a través de las organizaciones; es decir, la competitividad de las empresas está basada en un arreglo social en el cual interactúan factores relevantes de competición, actores y políticas a diferentes

niveles, más una estructura de referencias sobre las cuales estos niveles pueden interactuar para lograr ventajas competitivas.

El concepto de competitividad sistémica implica que un desarrollo industrial exitoso no se logra solamente por medio de los factores en el **nivel micro** de las empresas y en el **nivel macro** –de las condiciones macroeconómicas en general-, sino que es necesaria además, la existencia de medidas específicas por parte del gobierno y de instituciones no gubernamentales encaminadas al fortalecimiento de la competitividad de la empresa (**nivel meso**), en donde la capacidad de articular políticas de promoción en los niveles meso y macro depende de estructuras políticas y económicas fundamentales y de una constelación de actores (**nivel meta**) (ver figura 7 y tabla 13).

De esta manera la teoría de sistemas es la base para el concepto de competitividad sistémica buscando que una región sea competitiva por la presencia de un eficaz y eficiente conjunto de factores empresariales, gubernamentales y no gubernamentales articulados para alcanzar crecientes y mejores niveles de desempeño económico y social con enfoque sustentable.

Niveles analíticos del concepto de competitividad sistémica



Figura 7. Niveles analíticos del concepto de competitividad sistémica

Fuente: Tomado de Meyer-Stamer (2000)

Tabla 13. Niveles analíticos del concepto de competitividad sistémica

DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES ANALÍTICOS DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD SISTEMICA

META	<p>Se refiere a la capacidad que tiene una sociedad para lograr consensos y marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos establecidos de manera conjunta. Para lograr que el nivel META sea adecuado para la competitividad deben cumplirse dos factores esenciales:</p>
MACRO	<p>El nivel macro se refiere a la capacidad que tiene un bloque económico mayor para contar con un entorno macroeconómico estable donde sus mercados de bienes y servicios funcionen de una manera eficiente, controlando los principales distorsionadores como los altos déficits presupuestales y de balanza de pagos.</p> <p>El enfoque de los cambios necesarios para lograr un contexto macroeconómico estable requiere no solo centrarse en la reducción de déficits, sino también en el crecimiento económico y su distribución.</p>
MESO	<p>El nivel MESO se refiere a la construcción de redes de colaboración inter-empresarial, que permita aumentar las capacidades individuales de las empresas a través de un efecto de sinergia donde la red de colaboración permita contar con capacidades mayores a la suma de las capacidades individuales de sus integrantes.</p> <p>Estas redes no incluyen solo a grupos de empresas, sino que además requieren de la participación de instituciones relacionadas con las actividades empresariales, como universidades, organizaciones de fomento, centros de investigación y desarrollo, grupos de consultores especializados, entre muchos otros, así como de los diferentes niveles de gobierno.</p>
MICRO	<p>Se refiere al incremento de capacidades en las empresas por sí mismas, debido a factores como la globalización de la competencia, el surgimiento de nuevos competidores como resultado de procesos emergentes de industrialización, diferenciación de la demanda, reducción en los ciclos de producción, aparición de innovaciones radicales, así como nuevos métodos de administración, por citar algunos.</p> <p>Los retos planteados por estos factores obligan a las empresas a cambiar de manera radical sus relaciones tanto en el ámbito interno, como con su entorno inmediato.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Meyer-Stamer (2000)

Orozco y Mendoza (2003:30) proponen que la competitividad sistémica es un modelo que se basa en la relación empresa-industria-gobierno-país, para atender una producción flexible y personalizada y donde el eje de este mercadeo integrado son las alianzas estratégicas entre competidores, clientes y proveedores. La competitividad sistémica es por tanto un paradigma a seguir para participar en la hipercompetencia global.

El concepto de la cadena productiva resulta pertinente en combinación con el modelo de competitividad sistémica, puesto que es considerado como un instrumento de visión sistémica que parte del supuesto que la producción de bienes y servicios se puede representar como un sistema, donde flujos de materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado consumidor final de los productos del sistema (ver figura 8).

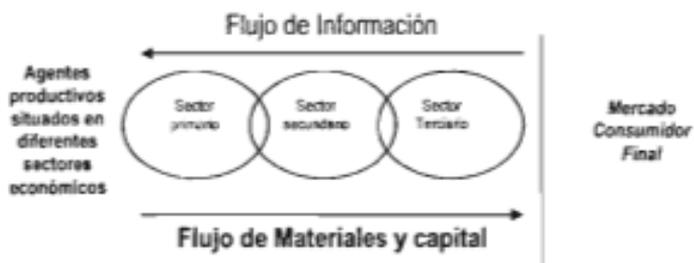


Figura 8. Esquema de La cadena productiva como instrumento de visión sistémica
Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Pérez (2003)

Es posible fortalecer este instrumento de visión sistémica al incorporar, como lo sugiere Arcadia (2004), un análisis para cada eslabón productivo, donde se identifique el impacto de la infraestructura tanto pública como privada y el sustento de la industria relacionada y de soporte, las cuales proveen productos y servicios a los diferentes procesos que se realizan en toda la cadena y por ende, entre mayor integración y coordinación exista entre estos componentes, mejor será la condición de los productos y servicios para competir en los mercados globales.¹⁸

Con todo lo anterior se puede decir que al utilizar la cadena productiva como instrumento de visión sistémica para elaborar un análisis serio sobre las condiciones sistémicas de competitividad de un sector económico y sus eslabones estratégicos, para una determinada región, es conveniente para identificar los elementos que permitan instrumentar estrategias de desarrollo regional con alta posibilidad de éxito.

3.4. El Proyecto Productivo Integrado como un instrumento para impulsar la competitividad sistémica de una región

Entre los aspectos que se necesitan para que una estrategia de desarrollo local sea exitosa se cuentan la incorporación del énfasis en la innovación como factor central del crecimiento económico, la disposición de una organización social capaz de aprovechar los procesos de aprendizaje e innovación en todas sus

¹⁸ Para representar gráficamente el análisis de los eslabones estratégicos, se puede utilizar como ejemplo el informe técnico del "Análisis estratégico de los agrupamientos industriales de sectores clave del estado de Tabasco (Clusters). Gobierno del Estado de Tabasco (2002

áreas, el desarrollo de redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.

El concepto conocido como Proyecto Productivo Integrado¹⁹ (PPI) se presenta como una excelente alternativa para implementar una estrategia de desarrollo, al conformar una propuesta de política regional -con un alto contenido de planeación participativa- donde se involucran productores, agroempresas, dependencias de apoyo y gobiernos locales.

El PPI se justifica si existe una oportunidad en el mercado cuyo aprovechamiento puede beneficiar a una población, preferentemente rural. En otras palabras, los PPIs deben de tener una clara orientación de mercado y responder a la demanda. Esta demanda puede ser local, regional, nacional o internacional.

Un concepto clave para este tipo de proyecto productivo es considerar que los productos no son elementos aislados o desconectados, sino que forman parte de un sistema o cadena. Un sistema es un conjunto u organización de

¹⁹ Landy (2004), al interior del Proyecto Desarrollo de Agro empresas Rurales impulsado por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) define el Proyecto Productivo Integrado como "Un conjunto de actividades a diferente escala que se planean y ejecutan en forma participativa por uno o mas organizaciones o actores. Sirve para establecer una cadena empresarial la cual presenta una oportunidad de mercado. Las acciones a corto, mediano y largo plazo, pueden ser de desarrollo e investigación, en funciones de producción, manejo poscosecha y/o procesamiento, mercadeo y organización empresarial" 2004

elementos relacionados o conectados de tal manera que forman una unidad o un todo orgánico.

Como el término lo indica, el PPI trata de integrar los diferentes elementos del sistema del producto o cadena agroindustrial en consideración. Los elementos más pertinentes del sistema de cualquier producto o de su cadena agroindustrial son su producción agropecuaria, el manejo post cosecha o procesamiento, la comercialización y la organización empresarial y lo que cada área comprende se puede observar a detalle en la tabla 14.

En consecuencia, el enfoque del PPI, exige desarrollar múltiples actividades multidisciplinarias y, en el mundo del desarrollo rural, esto significa que el proyecto debe ser implementado por un grupo interinstitucional debidamente coordinado por un actor voluntario pertinente²⁰.

Sin embargo, para cumplir con el objetivo social de la metodología, debe prevalecer en todo momento que el centro de todo el proceso debe ser el poblador, productor u organización rural. El sentido empresarial debe permear las acciones del proyecto y los vínculos con la empresa privada y empresarios son necesarios.

²⁰ Conviene destacar que para el ejercicio desarrollado en la presente investigación la integradora de flor "CORAFLORES S.A. de C.V." dirigida por el Ing. Ramón Dena Ledesma es el actor líder interesado en el desarrollo e implementación del PPI para ornamentales de Nayarit.

Tabla 14. Áreas de acción de un proyecto productivo integrado, según eslabón productivo

AREAS DE ACCIÓN DE PROYECTO PRODUCTIVO INTEGRADO	
Producción agropecuaria	El nivel de intervención del PPI en producción agropecuaria va dirigido a mejorar los diferentes aspectos del producto o materia prima, como calidad, costos de producción, sustentabilidad productiva, continuidad de oferta y volumen de producción.
Manejo poscosecha o procesamiento	El manejo poscosecha adecuado se refiere al tratamiento de los productos en fresco, de tal manera que garanticen frescura, inocuidad, homogeneidad, calidad y buena presentación. Puede involucrar actividades dirigidas a mejorar el producto en presentación, selección, limpieza, clasificación, refrigeración, almacenamiento, empaque y transporte. En este caso es indispensable efectuar un inventario de tecnologías disponibles.
Mercadeo o comercialización	Este es un componente esencial dentro del proyecto. El enfoque de satisfacer una necesidad real de los mercados debe prevalecer en todo el proceso. Para este efecto, el proyecto debe promover la elaboración de planes de negocio y de mercadeo. Estos últimos deberán describir las decisiones y la gestión alrededor de las cuatro variables de mercado, a saber: Producto, Precio, Distribución, Promoción.
Organización empresarial	Este es quizás el componente más importante dentro del proyecto productivo integrado. Es posible que ya exista una organización rural empresarial eficiente que pueda liderar el proyecto. O puede ser que la organización esté establecida, pero que requiera de apoyo y fortalecimiento. Uno de los objetivos sobresalientes del PPI es el fortalecimiento de la capacidad empresarial y de autogestión de la organización de productores. La función de las instituciones es el acompañamiento temporal de la organización rural.

Fuente: Elaboración propia con información de Lundy (2004)

Los actores que participan en la formulación del PPI, son empresarios rurales, organizaciones de productores, organizaciones gubernamentales y Organizaciones No Gubernamentales (ONG.s) locales, nacionales, e internacionales, empresas privadas, universidades y centros de investigación.

Un Proyecto Productivo Integrado (PPI) se puede enfocar preferentemente para establecer o fortalecer negocios agroindustriales principalmente. El PPI se subdivide en subproyectos, algunos con carácter de investigación y otros de desarrollo agroindustrial e incorpora, como lo sugiere Márquez (2004), un enfoque de desarrollo sustentable²¹.

En este sentido, al incorporar al PPI un enfoque de desarrollo sustentable, se convierte en un instrumento a través del cual, la misión gubernamental puede apoyarse para realizar acciones que garanticen una mayor equidad social y la disminución de la pobreza.

En un PPI se ejecutan actividades de investigación y desarrollo con el propósito final de producir y comercializar un producto agropecuario, forestal o agroindustrial para el beneficio del poblador rural. Es posible que existan vacíos tecnológicos o de Información que limiten el cumplimiento del objetivo del proyecto, caso en el cual se deben incluir temas de investigación.

Las actividades de desarrollo son aquellas que se dirigen directamente hacia el desarrollo del negocio en mención. Generalmente las actividades de investigación y desarrollo se mezclan o combinan dentro del proyecto. Un PPI se representa mediante un cronograma de actividades, un instrumento de

²¹ Un enfoque de desarrollo sustentable considera según Márquez (2004) la incorporación de la evaluación ambiental en el trazo de estrategias de desarrollo. Entendiendo por evaluación ambiental "el proceso de evaluación de los procesos ambientales y sociales con el propósito de identificar desde muy temprano, las oportunidades de mejora ambiental así como, la prevención, disminución, mitigación y compensación de impactos diversos"

planeación y control que define la secuencia y duración de actividades y responsabilidades

3.5. Metodología participativa para el diseño de un PPI

El diseño del PPI debe tener un espíritu participativo. Esto quiere decir que al tomar decisiones se debe tener en cuenta a los usuarios y beneficiarios del PPI, o sea los pobladores, productores y organizaciones rurales y además a los diferentes actores en la cadena agroindustrial del producto en consideración. El PPI tiene dos tipos de clientes: el primero como mecanismo de desarrollo rural, donde su cliente es el habitante rural y el segundo como empresa proveedora de productos o servicios, donde su otro cliente es el comprador o el consumidor final.

La metodología consiste en identificar una cadena productiva con potencial y sus factores críticos con la finalidad de diseñar un Proyecto Productivo subdividido e integrado por subproyectos, algunos de carácter investigativo, otros de índole agroempresarial, industrial o de servicio, con la finalidad de llevarlos a cabo para mejorar el desarrollo de una región o sector en particular.

También, se debe estudiar la cadena de comercialización de los productos en consideración para detectar debilidades y cuellos de botella. Se recomienda desarrollar reuniones con muestras representativas de los diferentes actores a lo largo de la cadena agroindustrial. Si nos referimos a un PPI centrado en

fortalecer un negocio tradicional o ya establecido, es importante estudiar previamente las intervenciones institucionales anteriores para mejorar el enfoque del PPI y evitar errores pasados.

En síntesis, el proceso participativo de toma de decisiones debe detectar las fortalezas y debilidades en el sistema y en la cadena del producto para determinar de esta forma, las áreas de acción prioritarias. Adicionalmente, se debe definir si las áreas de acción que corresponden al ámbito del desarrollo o de la investigación. Esto se presenta a través de la elaboración de una matriz de prioridades en el sistema del producto que permite visualizar este tipo de decisiones.

Los servicios o programas de apoyo del PPI merecen una atención especial. Como ya se dijo, un producto no es un elemento aislado sino que forma parte de un sistema, el sistema del producto. De la misma forma, una agroempresa debe formar parte de un sistema que incluya servicios de apoyo como instituciones de ahorro y crédito, transporte, información comercial, talleres y asesoría técnica. Es difícil que los productores y las agroempresas sean tan autosuficientes que puedan sobrevivir de manera aislada.

En las áreas urbanas se puede detectar claramente la existencia del sistema de empresa. Para que sean verdaderamente sostenibles, los servicios de apoyo deben generar sus propios ingresos, o sea que no deben ser gratuitos. Esto

generalmente significa que deben ser también locales, o sea manejados por el gobierno local o la misma comunidad rural.

Estos servicios pueden surgir de manera espontánea de la comunidad, o se pueden promover a través de intervenciones externas temporales que incluyan, por ejemplo, capital semilla y asesorías. Un proyecto debe desarrollar propuestas para el mejoramiento de servicios deficientes o proponer el establecimiento de servicios inexistentes.

Capítulo IV.

Para muestra un botón: La horticultura ornamental de Nayarit

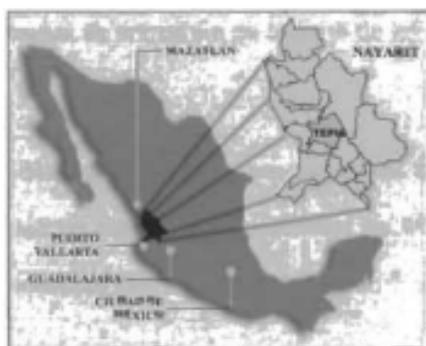
4.1. Nayarit: sus retos regionales y productivos

4.1.1. Localización

Nayarit es una entidad federativa de México, se sitúa en la Cuenca del Pacífico, con 27 mil km² representa el 1.4% de la superficie nacional; se localiza en la parte noroeste del país colindando geográficamente al norte con los estados de Sinaloa y Durango; al este con Durango, Zacatecas y Jalisco; al sur con Jalisco y el Océano Pacífico; y al oeste con Sinaloa y 296 kms sobre la franja costera en el Océano Pacífico INEGI (2006). (ver figura 9)



Figura 9. Macrolocalización de Nayarit
Elaboración propia



Fuente:

El territorio nayarita esta compuesto por variados paisajes, que conformados por las Sierras Madre del Sur y Madre Occidental, resultan en casi la mitad del territorio. Se tiene por lo menos un tercio del territorio que corresponde a la llanura costera del pacífico, además de una porción menor de valles en la zona central, que pudiera identificarse como el altiplano nayarita.

Entre los recursos naturales con las marismas y zonas estuarinas más grandes y paisajísticas del continente americano, así como una gran riqueza de flora y fauna, gracias a la gran variedad de climas y condiciones edafológicas.

En la mayor parte de su territorio, el clima es cálido subhúmedo (temperatura media anual de 22.5°C y precipitación promedio de 2 425 mm anuales en verano y otoño).

En las partes altas de la montaña no hace tanto calor y llueve menos, es decir, el clima es templado subhúmedo. Nayarit se encuentra en la zona de influencia ciclónica.

Nayarit es un estado sin presiones demográficas, con poco menos de 950 mil habitantes con vocación pacifista, con un índice de masculinidad de 97.5.²² y una densidad promedio de 34 habitantes por km²

²² **Índice de masculinidad** es el número de hombres por cada cien mujeres en una población. Su cálculo se obtiene de dividir la población masculina entre la población femenina y multiplicar el factor por cien.

4.1.2. Desarrollo regional y distribución poblacional

El desarrollo regional de Nayarit tiene que ver con condiciones paradójicas de concentración y dispersión poblacional y con niveles de desarrollo económico divergente. El Plan Estatal de Desarrollo 2006-2011 propone una regionalización en la que agrupa los 20 municipios en cinco regiones delimitadas por la cercanía geográfica y vocación productiva: Norte, Sierra, Centro, Costa Sur y Sur.

En la distribución de esta regionalización la extensión territorial no necesariamente se corresponde con el grado de desarrollo alcanzado en cada región; como se precisa en la tabla 15, la mayor concentración de población de Nayarit se ha dado históricamente entre los municipios de Tepic y Santiago Ixcuintla debido a la vocación agropecuaria en la costa norte y de servicios en la región Centro.

Tabla 15. Regiones de Nayarit, territorio y densidad poblacional

Regiones	Municipios	Superficie		Población		Densidad poblacional Hab/ Km ²
		Km ²	%	Hab.	%	
Norte	Acaponeta, Rosamorada, Ruiz, San Blas, Santiago Ixcuintla, Tecuella y Tuxpan.	7,546.1	27.1	304,097	33%	40
Sierra	Del Nayar, La Yesca y Huajucoi	11,951.0	42.9	49,883	5%	4
Centro	Tepic y Xalisco	2,067.8	7.4	342,840	37%	166
Costa sur	Compostela y Bahía de Banderas	2,681.7	9.6	125,751	14%	47
Sur	Ahuacatlán, Amatlán de Cañas, Istán del Río, Jalisco, San Pedro Lagunillas y Santa María del Oro.	3,617.5	13	97,614	11%	27
Total estatal		27,664.1	100	920,185	100%	33

Fuente: Tomado de Calvo (2007).

Por ejemplo, la región Centro con solo dos municipios en 7.4% del territorio estatal, concentra el 37% de la población debido que comprende la ciudad de Tepic, capital del estado y el municipio de Xalisco donde se asientan las más importantes y el mayor número de empresas tanto del sector industrial, como de comercio y los servicios, reflejándose en mayor infraestructura productiva y dinamismo económico.

En contraste, se encuentra la región Sierra, aunque es la más extensa en territorio, tiene el 5% de la población a nivel estatal, con los tres municipios más grandes del estado: Del Nayar, Huajicori y La Yesca es asiento de los grupos étnicos que identifican a Nayarit: Coras, Huicholes, Mexicaneros, y Tepehuanos. Esta es la zona más deprimida social y económicamente, debido a la ausencia casi total de actividad económica moderna.

Nayarit para el periodo de 1990 a 2000 que tuvo una tasa de crecimiento media anual (TCMA) de 1.11²³ y un saldo migratorio de -4.285²⁴ por lo que su crecimiento es moderado, sin embargo en la configuración del Nayarit actual, dominan procesos de reajuste regional relacionados con el desplazamiento de sus habitantes en busca de mejorar su situación de vida hacia las regiones con

²³ La tasa de crecimiento media anual (TCMA) se refiere a la velocidad o ritmo de cambio de los efectivos de la población en un periodo dado, la cual se obtiene de relacionar una población en dos momentos, asumiendo un comportamiento geométrico, lo que supone el incremento acumulado de la población en función de la población inicial. INEGI

²⁴ Saldo migratorio Es la diferencia entre el número de inmigrantes y emigrantes en la entidad, en un periodo determinado. INEGI

más dinamismo económico ya sea al interior del estado, en México o traspasando las fronteras del país. (ver tabla 16)

Tabla 16. Crecimiento poblacional por municipios de Nayarit, para el periodo de 1990 a 2000

Crecimiento Poblacional por municipios de 1990 a 2000			
Municipio	Pob final 2000	Pob inicial 1990	TCMA
Nayarit	920,185	824,463	1.10
Bahia de Banderas	59,808	39,831	4.15
Xalisco	37,664	26,722	3.49
Tepic	305,176	241,463	2.37
Del Nayar	26,649	21,100	2.36
Yesca, La	12,940	10,758	1.86
Santa Ma. del Oro	20,849	19,181	0.84
Compostela	65,943	60,926	0.79
Jala	16,171	15,497	0.43
Ixtlán del Río	25,382	24,347	0.42
Huajicori	10,294	9,991	0.30
Ruiz	21,722	21,674	0.02
Acaponeta	36,512	36,441	0.02
Rosamorada	34,683	35,797	-0.32
San Blas	42,762	44,280	-0.35
Santiago Ixcuintla	94,979	99,106	-0.42
Ahuacatlán	15,371	16,077	-0.45
San Pedro Lagunitas	7,753	8,223	-0.59
Tecuala	42,237	45,793	-0.81
Amatlán de Cañas	12,088	13,168	-0.85
Tuxpan	31,202	34,268	-0.93

Fuente: Tomado de Calvo (2007)

Las regiones de atracción poblacional del estado son la Centro y Costa Sur, cada una por fenómenos económicos bien definidos. La Centro se compone por los municipios de Tepic y Xalisco, han crecido demográficamente con el 2.37% y 3.49% respectivamente; el primero, por la naturaleza de ser la capital del estado y Xalisco por una dinámica de conurbación en la que su crecimiento es

poblacional pero sus actividades económicas tiene alta vinculación con la capital del estado.

Bahía de Banderas es el polo turístico que ha captado miles de habitantes de todos los puntos de Nayarit y de otros estados de la República, ya que cuenta con el destino turístico de playa Nuevo Vallarta, el cual en un franco proceso de conurbación con Puerto Vallarta, Jalisco.

Conviene aclarar que la migración interna estatal de algunos municipios hacia Capital del Estado y hacia la zona turística de Bahía de Banderas, sólo explica parcialmente el decrecimiento de la población de los municipios con mayor rezago económico, el resto de la explicación se da por la emigración de nayaritas, principalmente jóvenes de las zonas rurales, hacia los Estados Unidos.

En municipios pequeños como San Pedro Lagunillas o Amatlán de Cañas, es muy evidente la expulsión de su población joven del sexo masculino, observándose población mayoritariamente adulta y anciana así como mujeres jóvenes Meza (2008).

4.1.3. Desempeño y vocación económica

En el ámbito económico, la entrada en vigor de Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) y el inminente proceso de globalización que

demanda regiones competitivas en todos sus aspectos, tomó por sorpresa la región nayarita

Durante el año 2000, Nayarit contribuyó con el 0.56% del Producto Interno Bruto (PIB) nominal nacional, y en la última década la tendencia se ha mantenido decreciente, esto explica la crisis que su estructura productiva, presenta para el mismo periodo, Plan Estatal de Desarrollo de Nayarit (2006)

El PIB estatal está compuesto por la actividad primaria que aporta el 10.8%, el sector secundario contribuye con el 15.1% y las dominantes son las actividades relacionadas con los servicios terciarios aportando el 74%.

Históricamente Nayarit presentaba una vocación agropecuaria, sin embargo en los últimos años, derivado de acontecimientos económicos internacionales, nacionales y locales: cambios en el patrón de consumo y tecnológico global, la creciente sustitución del azúcar por alta fructuosa derivada del maíz, el combate al tabaquismo a escala mundial y la problemática internacional de los granos, se tiene que las cadenas productivas del tabaco, caña, maíz, frijol y mango se encuentran en crisis.

Sin embargo, para la última década, como parte de una política de fomento económico se ha buscado que el turismo -sector para el cual Nayarit tiene ventajas comparativas- se convierta en motor principal de desarrollo por su conocido efecto multiplicador a diversos sectores de la economía.

Nayarit actualmente esta inmerso en un proceso de reestructuración productiva, gracias al sector turismo que han creado las condiciones para impulsar la reactivación del desarrollo agropecuario, agroindustrial y comercial.

El desarrollo turístico reciente ha creado nuevas fuentes de empleo y ha impulsado el avance del corredor entre los municipios TEPIC-XALISCO-COMPOSTELA-BAHIA DE BANDERAS en términos de actividades económicas y agrupamiento de la población económicamente activa.

La ciudad de Tepic, tiene una función importante para el desarrollo turístico de la Región Costera ya que en términos reales los productores agropecuarios y comercializadores locales, llegan a los establecimientos turísticos con enfoque nacional tales como Rincón de Guayabitos y San Blas.

4.1.4. Retos productivos

La globalización obliga a la renovación de paradigmas relacionados con la forma de vida y competitividad internacional. Nayarit vive una etapa de cambios políticos, económicos sociales y culturales los retos que Nayarit debe enfrentar tienen que ver con la resolución de desigualdades sociales y la búsqueda del crecimiento y desarrollo equilibrado en sus regiones y sobre todo con la adopción de un nuevo paradigma relacionado con la competitividad en los negocios

La estrategia de desarrollo actual de impulso al turismo, ofrece el reto de aprovechar las ventajas comparativas existentes y vincular eficientemente, como lo sugiere Sánchez (2000) en un modelo tipo *"bisagra"*²⁵ con las actividades de la agroindustria, acuacultura –en especial para el cultivo de camarón- la hortofruticultura de exportación y producción de ornamentales

Además el sector empresarial de Nayarit se caracteriza por la dominancia de los sectores comercio y servicios privados no financieros con 48% y 35% del total de las unidades económicas respectivamente, INEGI (1999). Además de dominar la presencia de micro y pequeñas (MyPes) con rasgos de baja productividad y competitividad, motivo por el cual es imperante elevar la participación en el estrato de empresas medianas y grandes.

Por último, un gran reto es la generación de información sobre el nacimiento, madurez o decadencia de los sectores económicos predominantes para el incremento de la competitividad de la economía nayarita, como por ejemplo el sector de la horticultura ornamental para analizar las problemática y características competitivas acerca del sector productivo con el fin de sugerir la permanencia en mercados establecidos o incursionar en nuevos negocios.

²⁵ Sánchez (2000) propone en el modelo "bisagra" convertir una región y sus elementos productivos es un elemento de vinculación entre las industrias con vocación natural regional y las cadenas globales de valor. Implica identificar la industrias relacionadas y de soporte en la cuales conviene desarrollar negocios aprovechando las ventajas comparativas locales.

4.2. Experiencias de la horticultura ornamental en Nayarit²⁶

En lo que respecta al estado de Nayarit la horticultura ornamental, muestra evidencia sobre un incremento en la demanda de flores, follajes y servicios integrados, debido probablemente a su estrecha vinculación con la dinámica turística. La creciente dinámica económica en las regiones centro y costa sur de Nayarit motivan un mayor consumo los productos y servicios de la cadena de valor de la horticultura ornamental.

Miramontes (2001) aclara que es difícil precisar los orígenes del cultivo de ornamentales en Nayarit, pero comenta que la actividad con fines comerciales surge en primer lugar en Tepic, entre las manzanas formadas por las Avenidas Prisciliano Sánchez, Juárez, Calzada del Panteón y Nueva Galicia, cultivando gladiolas, esterres, nubes y azucenas principalmente.

Los poblados de La Fortuna, Las Delicias, El Aguacate, en los márgenes del Río Mololoa y en las Ruinas de Jauja, se convirtieron en zonas que cultivaban flores y follajes con fines ornamentales programando su cosecha principalmente

²⁶ Los aspectos históricos y cualitativos de este capítulo se identificaron gracias a entrevistas realizadas en el año 2005, con productores que gozan de amplia tradición en la actividad de cultivo de ornamentales en Nayarit como el Ing. Jorge Cancino Marentes, Ing. Oscar Miramontes, Ing. Ramón Dena Ledesma, Ing. Ángel Gutiérrez y al grupo de actores relacionados que se convocó al diseño del Proyecto Productivo Integrado para la Cadena Productiva realizado por la Integradora CORAFLORES y la Universidad Tecnológica de Nayarit en junio de 2007.

para dos fechas, el 2 de noviembre y el 10 de mayo por ser éstas las que presentan mayor demanda.

A finales de los años 70's la primera empresa nayarita dedicada a la floricultura a gran escala se fundó en el Ejido Venustiano Carranza "El Gringo" también en el municipio de Tepic. Ofertaban mayor diversidad de flores durante la gran parte del año y alcanzó calidad de exportación.

Este proyecto impulsado por el gobierno federal como parte de la estrategia de desarrollar polos de desarrollo nacional relacionados con la floricultura, la puesta en marcha del mismo consistió en la construcción de invernaderos que auspició FIRA y los ejidatarios y la capacitación para su funcionamiento estuvo a cargo de personal japonés experto en el tema.

Desafortunadamente una vez que el proyecto operaba normalmente y obtenía niveles de rentabilidad interesantes, el factor organizacional se hizo presente surgiendo problemas entre los socios del proyecto, concluyendo con la disolución de la empresa. Se desmantelaron las instalaciones y lo único valioso que realmente quedó fue la capacitación recibida que recibieron los noveles floricultores.

De ahí en adelante para Nayarit, la floricultura se ha convertido en un mito "*sabemos cultivar y tenemos potencialidad*" dicen los productores, pero los niveles de producción, el manejo poscosecha y la organización no han sido aliados convenientes, salvo en contadas experiencias

Se destaca la explotación comercial que desde los 80's se realiza de la especie ave de paraíso en la colonia San Antonio, al centro de Tepic. Esta empresa es de índole familiar y se ha mantenido oculta comercialmente y con modestos volúmenes de producción en el mercado de exportación. Cabe destacar que el cultivo de esta especie en especial por las condiciones de Nayarit tiene una alta potencialidad, principalmente con el mercado de exportación.

Por otra parte la empresa "Floricultura de Nayarit SPR de RL" con plantaciones ubicadas en El Pichón y Barranca Blanca –localidades rurales del municipio de Tepic- muestra una experiencia digna de replicarse. También nace a inicio de los años 80's, su fundador es el Ing. Angel Gutierrez, persona a la que circunstancialmente se le capacitó en el proyecto de "El Gringo" mencionado anteriormente.

Desde sus inicios la empresa se caracteriza por ser familiar, y después de 20 años de operaciones, mantiene la posición de líder en el mercado regional, puesto que es la única empresa nayarita que abastece de manera confiable la Zonas Centro y Costa Sur. Las variedades que cultivan son rosa, lilis y crisantemo principalmente. Conviene destacar la aplicación de un estilo de

liderazgo conservador, enfocado al trabajo y que impulsa la profesionalización tanto en la mano de obra como en la gestión empresarial.

En fecha más cercana, hacia el año 2003 se constituye "CORAFLORES, S.A. de C.V." una empresa integradora para el sector de la horticultura ornamental, cuya finalidad es proporcionar servicios comunes para los productores. A la fecha cuentan con un cuarto frío para acopio de flores, pero los principales problemas que tienen son organizativos.

Los productores agregados a la integradora se caracterizan en su mayoría por cultivar a nivel de traspatio y para fechas pico de consumo, tienen niveles de calidad poco uniforme entre ellos y carecen de volúmenes y disponibilidad que les permita convertirse en proveedores confiables y constante de florerías y centros mayores de consumo.

4.3. Rasgos competitivos de la horticultura ornamental: caso de estudio Nayarit

4.3.1. Presencia nacional

Los productos ornamentales de Nayarit carecen de presencia nacional, la poca comercialización nacional se realiza a través de intermediarios itinerantes por la República que abastecen al mercado local de especies y compran otras de la región para comercializarlas en otros estados.

4.3.2. Localización

La regionalización de la actividad no es precisa, pero se tiene evidencia histórica sobre la presencia en las localidades rurales de la zona norte del municipio de Tepic con la flores de corte, en la zona al norte del municipio de Santa María –Tequepexpan en Jalisco, en la meseta de Juanacatlán- en Compostela y recientemente, en Bahía de Banderas, ha repuntado fuertemente la instalación de viveros para abastecer la demanda creciente de uso residencial

4.3.3. Clasificación de las actividades relacionadas

Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) las actividades relacionadas con la horticultura ornamental son los tabla 17.

Tabla 17. Clasificación de actividades relacionadas al cultivo de ornamentales

SECTOR	RAMA	ACTIVIDAD
111 Agricultura	1114 Cultivo en invernaderos y viveros y floricultura	111410 Cultivo de productos alimenticios en invernaderos (Cultivo de productos alimenticios en invernaderos)
		111421 Cultivo en viveros, cultivos no alimenticios en invernaderos y floricultura (Floricultura a cielo abierto)
		111422 * Cultivo en viveros, cultivos no alimenticios en invernaderos y floricultura (Floricultura en invernadero)
		111423 Cultivo en viveros, cultivos no alimenticios en invernaderos y floricultura (Cultivo de árboles de ciclo productivo de 10 años o menos)
		111429 Cultivo en viveros, cultivos no alimenticios en invernaderos y floricultura (Otros cultivos en invernaderos y viveros)

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, INEGI (2004) disponible en <www.inegi.gob.mx/scian.pdf> consultado el 9 de mayo de 2008

4.3.4. Cadena Productiva²⁷

El negocio de la horticultura ornamental en Nayarit debe verse en su conjunto, como lo muestra la figura 10, al considerar la cadena de valor como el conjunto de los bloques productivos como los insumos, el cultivo, la colecta ilegal, la comercialización y consumo, además de investigación y financiamiento así como los agentes que inciden en la cadena Solórzano (2004).

²⁷ El bosquejo que se presenta sobre la horticultura ornamental tiene su origen en el Reporte final del 2do diplomado en formulación y evaluación de proyectos en cadenas productivas denominado "Alegrar y embellecer la vida: negocio verde para Nayarit", presentado en 2004 y elaborado por un equipo multidisciplinario conformado por Arq. Bibiana Fabiola López González, C.P. Guillermo Romero Ruiz, Ing. Filiberto Martínez Rodríguez, Ing. Angeles Solórzano Murillo e Ing. María Valencia Amaral.

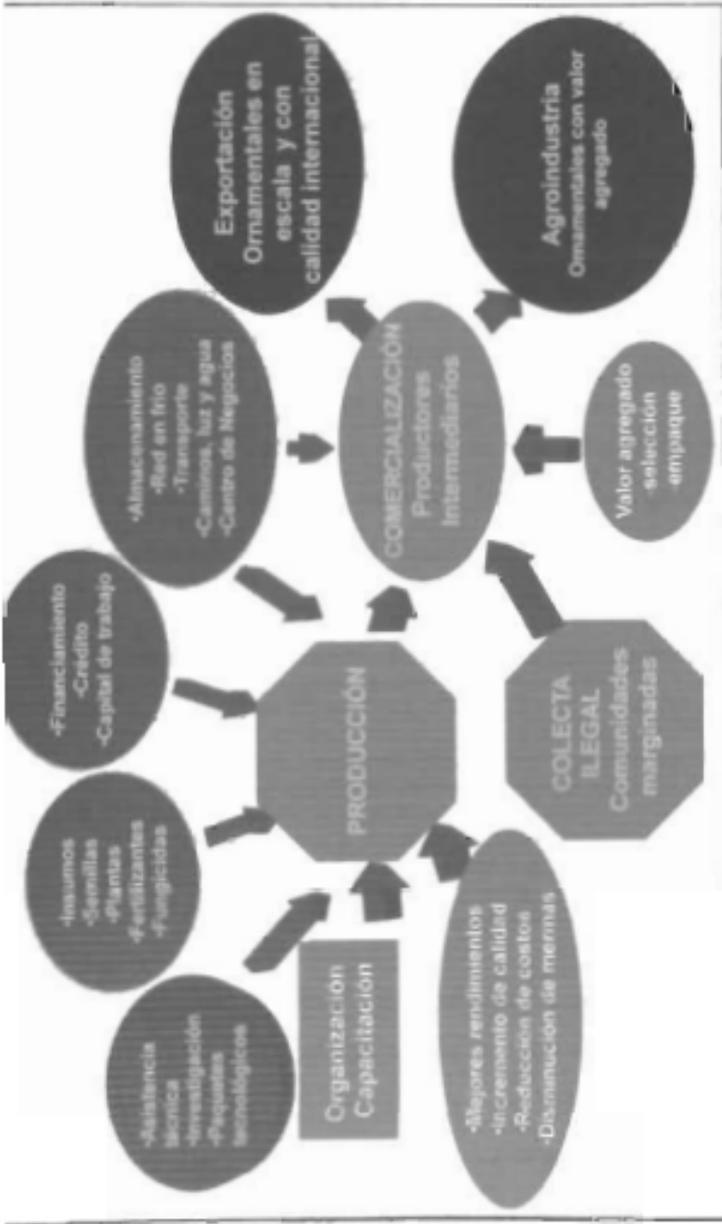


Figura 10. Bosquejo general de la cadena productiva de la horticultura ornamental en Nayarit

Fuente: Tomado de Solórzano (2004)

4.3.5. Estabones productivos

INSUMOS

Una característica que distingue a este sistema es la innovación tecnológica en el proceso productivo, lo cual ha implicado aumento en el uso de insumos y maquinaria. En la región son escasos los establecimientos especializados que ofrecen diferentes insumos relacionados con la producción de flores. Los productores conocen que los precios de venta de estos insumos son más elevados en Nayarit que en otros estados productores de flor como Jalisco, Sinaloa o el centro de la República.

También se conoce que la compra de insumos y equipo para la producción de ornamentales al realizarse de manera individual eleva los costos, respecto de otros estados donde esta actividad se realiza en grupos.

Algunos de los insumos y equipos más utilizados en la producción de ornamentales son:

- a).- Sustratos (vermiculita, fibra de coco, peat moss, tierra de hoja y lama)
- b).- Material vegetativo (esquejes, varetas, semillas mejoradas)
- c).- Agroquímicos y fertilizantes
- d).- Invernaderos y equipo para invernaderos (calefacción, humidificadores, mallas sombra, estructuras, plásticos)
- e).- Contenedores (bolsas de polietileno y macetas de plástico)
- f).- Material de empaque y presentación.

Las distribuidoras de donde se abastecen son de diferentes partes de la República, dependiendo del insumo del cual se trate. El material vegetativo en su mayoría se sitúan en el centro de la República y son las más importantes en la cadena de ornamentales; los plásticos del centro y centro-occidente; los agroequipos pueden ser de Michoacán, Sinaloa o Sonora.

PRODUCCIÓN

No se tiene un padrón de productores. La forma en la que se desarrolla la producción en su mayoría es a cielo abierto y en un porcentaje modesto utilizan malla sombra, utilizando escasamente los invernaderos. El sistema de producción, a pesar de la aplicación de tecnología, utiliza aún mucha mano de obra

Es difícil tener una apreciación exacta de la forma de producción, por falta de registro y control de la actividad, no obstante en las entrevistas realizadas las variedades que más se mencionan son el crisantemo, la gladiola, margarita, lili, aster, rosa, ave de paraíso y recientemente algunas especies conocidas como exóticas.

La organización es básicamente familiar en su mayoría y solo el 10% de organizaciones cuenta con alguna figura jurídica.

COMERCIALIZACION

A nivel nacional existe una especie de simbiosis en la comercialización de plantas ornamentales, ya que los productos que se venden de otros estados, son especies que no son redituables de cultivar en Nayarit. En años recientes la competencia de los estados de Michoacán, Jalisco, Guerrero y hasta Chiapas llegan a Nayarit, creando una situación desventajosa y con pérdidas para los productores debido a que los precios de están por debajo de los precios e incluso por debajo de los costos de producción de los productores nayaritas.

Esto se puede deber a la existencia de intermediarios nacionales que venden al mercado local con mayores volúmenes y con un manejo pos cosecha y de transporte con el cual garantizan mayor vida de florero, entre otros factores como mejores condiciones climáticas y/o a la producción organizada, en grandes extensiones y con métodos y sistemas que permiten reducción de costos, aun a costa de la calidad.

Por otra parte, en Nayarit, la comercialización de la producción local, se realiza en el mercado regional y escasamente al interior de la República. La primera venta la realiza directamente el productor a través de mercados y puestos semi-fijos que existen en el centro de las cabeceras municipales y en puntos seleccionados como lo son los panteones.

Los intermediarios muchas veces son productores, que tienen puestos en los mercados locales, los cuales demandan diversidad de especies ornamentales, lo que obliga a los productores a comprar otras plantas que él no produce, de tal manera que en el mercado pueda ofertar diversidad de plantas ornamentales.

Conviene comentar que en la región centro de Nayarit –Tepic y Xalisco- el comercio local de flores se encuentra "controlado" por algunas familias dominantes, mismas que acopian flores del ámbito nacional para distribuir las a través de una red familiar de puestos fijos y semi-fijos por toda la ciudad de

Tepic y por si fuera poco, por los acopiadores foráneos que distribuyen al menudeo en las esquinas de la ciudad y centros de entretenimiento nocturnos.²⁸

CONSUMO FINAL

Desafortunadamente no se encontraron estadísticas de volúmenes ni precios del mercado local ni del mercado nacional, donde se venden las plantas ornamentales de Nayarit, esto posiblemente se deba, a que la comercialización se realiza directamente desde los centros de producción, en donde estiban y cargan para llevar directamente a mercados de otros estados, algunas veces los propios productores realizan esta actividad, aunque en su mayoría son intermediarios.

Conviene destacar en este punto, que en general la cadena productiva presenta ausencias sobre el registro fiscal de sus empresas en la mayoría de sus eslabones productivos. Por ejemplo en el consumo final, se tiene evidencia del comercio formal que se realiza a través de las florerías, mercados y centros comerciales, pero la informalidad es mayoritaria a través de los puestos semifijos, la venta en las casas o fincas de producción y la venta al menudeo en las esquinas de las localidades urbanas.

²⁸Información proporcionada por el Ing. Jorge Cancino Marentes, productor de ornamentales de tercera generación y comercializador de flores en Nayarit.

Capítulo V.

Propuesta de desarrollo para la horticultura ornamental de Nayarit

5.1. Evaluación sistémica de la competitividad del sector de ornamentales en Nayarit

Aplicar el modelo de competitividad sistémica para la evaluación de la potencialidad de la horticultura ornamental ha permitido identificar las fortalezas y las debilidades que esta actividad tiene en el ámbito local tomando como referencia la cadena de valor global.

En este sentido construir una aproximación real de la cadena productiva y describirla como un conjunto de actividades económicas a lo largo de la producción, acopio, distribución o la comercialización de los productos hortícola y florícola con fines de ornato, resultó ser una experiencia enriquecedora, debido a la participación constructiva de personas clave en el sector²⁹.

La cadena productiva se puede observar detalladamente en la figura 11, cabe destacar que dicha tabla es el producto de la visión experta de los actores clave involucrados.

Mediante el enfoque de cadena productiva que presenta la producción de bienes y servicios como un sistema, donde los flujos de materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan

²⁹ Para mayor información sobre el taller y los actores clave del sector consulte anexos 1 y 2

proveer un mercado consumidor final de los productos del sistema, se obtuvieron evidencias sobre las ventajas comparativas que existen en la región y la ausencia de estrategias para convertirlas en competitivas para el mejoramiento del desempeño del sector.

En primera instancia se identificaron los vacíos tecnológicos, principalmente en las industrias de soporte, como la presencia de un número reducido de proveedores locales de material vegetativo y la ausencia casi total de proveedores de asistencia técnica en el diseño y manejo de invernaderos así como de equipos de refrigeración y empaques y embalajes entre otros. Aunque se reconoció que en la parte del cultivo, se tiene una fortaleza por la preparación especializada con la que cuentan la mayoría de los productores de flores.

Por otra parte, se reconocieron las circunstancias del mercado globalizado que presionan la actividad económica local y regional del sector de la horticultura ornamental, dados los monopolios establecidos en la importación de productos e insumos; la inversión extranjera directa en gran volumen, principalmente en la región centro de la República y su dominancia en el mercado nacional; la libre y amplia variación de precios debido a la estacionalidad de las ventas y la anarquía existente en el canal de comercialización; ausencia de estrategias competitivas de mercadotecnia y comercialización, como lo es el uso del Internet y el diseño de marcas y distintivos en las empresas dedicadas al sector.

Además la infraestructura pública y privada carece de respuestas eficientes para el sector como una red en frío, un centro de negocios especializado en el sector y sobre todo la ausencia de un programa puntual y eficaz para el financiamiento a la inversión productiva

En la actividad de la floricultura es complicado contar con información fiable sobre quienes se dedican a ella, puesto que se carece de un seguimiento estadístico por parte de las dependencias encargadas de hacer esta labor, de allí que resulte complicado poder dar un panorama global y regional del sector, señalar el área cultivada, la producción, los rendimientos, el número de productores, su clasificación por superficie cultivada, tipo de flor que produce, etc.

Respecto a la actitud de los actores, en la primera etapa de concertación de la realización del taller, no mostraron conflictos de intereses, puesto que decidieron incluir a los productores de flores, follajes y frutas y hortalizas ornamentales, independientes y propios de la integradora, así como de las instituciones de apoyo para transferencia de tecnología, financiamiento, apoyo técnico y comercialización.

La cadena productiva muestra serios vacíos en las industrias soporte, porque son escasas, proveedores de material vegetativo, prestadores de agroservicios relacionados con infraestructura e insumos.

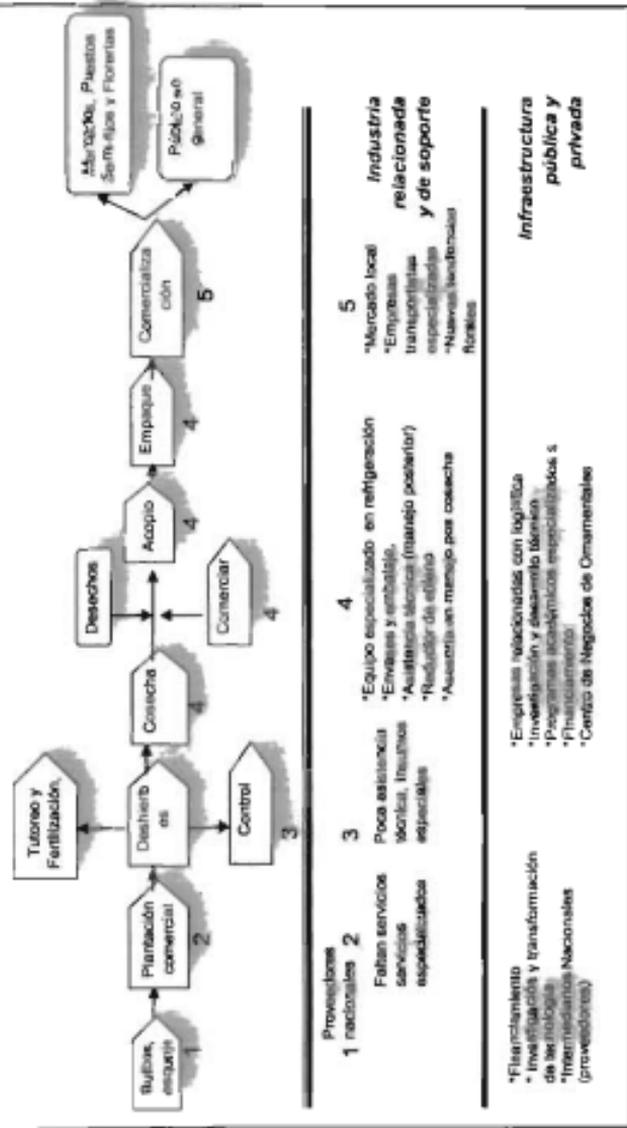


Figura 11. Eslabones estratégicos de la cadena productiva de la horticultura ornamental en Nayarit. Fuente: Elaboración propia con información recabada del Taller "Diseño de PPI para ornamentales" llevado a cabo con actores clave de la cadena productiva, en junio de 2008, en la Universidad Tecnológica de Nayarit.

El sector de la horticultura ornamental en la región de Nayarit, tiene una realidad innegable, las fuentes de sus ventajas comparativas se basan fundamentalmente en sus elementos de geografía física, como su amplia variedad climática y edafológica que le reditúa en diversidad de cultivos y la utilización de mano de obra flexible como las mujeres, provocando que su ventaja competitiva sea débil respecto de la competencia nacional e internacional.

Además se presenta un sentir generalizado que concibe como ventaja comparativa la cercanía geográfica que se tiene con el polo de desarrollo turístico más dinámico de México, en la actualidad la "Bahía de Banderas" con su impresionante despliegue de infraestructura hotelera y de complejos desarrollos residenciales en tierra y mar. Y en el sentido internacional con la cercanía con EUA, el mercado más importante de América para la floricultura

Contar con la base de un directorio empresarial ofrece la posibilidad de concertar nuevas relaciones de cooperación para la compra, venta, proveeduría, asistencia técnica y en general para la identificación de apoyos para el sector.

Se recomienda la complementación de este directorio que incluya mas actores y registre las especies que cultivan, el volumen que producen, las fechas en las que ofertan producto, el tipo de tecnología y los mecanismos de comercialización que utilizan.

Una vez identificada la cadena productiva y sus principales obstrucciones, la competitividad del sector de la horticultura ornamental de la región de Nayarit depende de la capacidad que se tenga entre los actores del desarrollo para propiciar la aparición de ventajas competitivas frente a los competidores del interior de la República y del extranjero.

Alcanzar la competitividad, no será una acción que por mero decreto se establezca, será necesario que los actores productivos cooperen eficiente y activamente para propiciar, el impulso coordinado y en un claro horizonte de planeación, un mejor desempeño de las empresas involucradas en la proveeduría, cultivo, transformación y comercialización de cultivos florícolas, hortícolas y de follaje con fines de ornato y de las instituciones involucradas derivando en el futuro, en el mejoramiento del nivel de bienestar de los pobladores que habitan en ella.

5.2. Proyecto Productivo Integrado para el sector de ornamentales

Una vez identificado el nivel competitivo del sistema de ornamentales se propone un conjunto de acciones concretas, que permitan la consolidación económica de todos actores los involucrados.

El objetivo definido por los actores para el Proyecto Productivo Integrado es el de impulsar en el largo plazo, el crecimiento y desarrollo de la horticultura ornamental en Nayarit como una actividad rentable y sustentable a través de la realización de actividades agro empresariales y de investigación.

Una vez discutido y concertado el PPI quedó compuesto de proyectos agroempresariales y de investigación en el corto, mediano y largo plazo para las actividades de producción, manejo post cosecha, procesamiento, mercadeo y organizaciones empresariales, relacionando los actores que se considera conveniente involucrar y las alianzas empresariales sugeridas, como se puede ver detalladamente en la Tabla 18 que enseguida se muestra.

Tabla 18. Proyecto Productivo Integrado (PPI) para la cadena productiva de ornamentales en Nayarit

Objetivo del PPI: impulsar en el largo plazo, el crecimiento y desarrollo de la horticultura ornamental en Nayarit como una actividad rentable y sustentable a través de la realización de actividades agro empresariales y de investigación	ACTIVIDADES	PLAZOS			ALIANZAS ENTRE ACTORES PRODUCTIVOS
		C	M	LP	
ACTIVIDADES AGROEMPRESARIALES					
I. Producción					
	Desarrollo de red de proveedores de material vegetativo				Proveedores-productores
	Desarrollo de red de proveedores de material para preservación				Productores-proveedores
	Transferencia de Paquetes tecnológicos para el establecimiento, manejo y Floración				SEDER-FIRA
	Calibrar/autor producción de especies por volumen y región				UAN, Fundación Produce, DGTA
II. Manejo postcosecha					
	Técnicas de conservación en frío				Fundación Produce
	Asesoría para el Corte, Selección, Empaque y Embalaje				UAN, Facultad de Agricultura
III. Procesamiento					
	Desarrollo de red de proveedores de materiales para preservar la vida en florero				Productores, Florerías, Público general, Consejo Mexicano Flor
	Capacitación para el Diseño Arreglos florales con nuevas tendencias				Floristas nacionales e internacionales
	Determinar los estándares de calidad de la flor que requieren floristas, paisajistas, etc.				Florerías, Diseñadores y público general
IV. Mercado					
	Determinar los volúmenes y calidades de la oferta de especies en el mercado regional				UTN, Integradora, Florerías y público general
	Determinar el canal de comercialización y los márgenes de utilidad				Productores, Integradora
	Determinar un pronóstico de ventas potenciales				Productores, Integradora
	Determinar nuevas tendencias de consumo de productos agrícolas con fines ornamentales				Integradora, Florerías y público general
V. Organización empresarial					
	Establecer un sistema de monitoreo de volúmenes y precios				SEDER, PROFECO, SE, Productores
Con productores					
	Programar giras tecnológicas				Fundación Produce

ACTIVIDADES	PLAZOS			ALIANZAS ENTRE ACTORES PRODUCTIVOS
	C	M	LP	
ACTIVIDADES AGROEMPRESARIALES				
Elaborar un directorio completo de la cadena productiva caracterizando actores				Integradora, UTN, SEDER, Mpios
Capacitación en aspectos administrativos				UT, UAN, FIRA, despachos, SE
Investigar los mecanismos de financiamiento para conservación en frío				Fundación Produce
Instalación de un Centro de Negocios para la horticultura empresarial				UTN, SE, SEDER, Integradora
Consolidar y fortalecer CORAFLOP				Integradora, Productores
Con asociaciones de productores				
Intercambio de información y asesoría COMEX FLOR				Consejo Mexicano de la Flor
ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN				
<i>I. Producción</i>				
Establecer un sistema para validar la calidad de las principales especies comerciales				UAN, Fundación Produce, DGTA
Investigar nuevas Variedades				UAN, Fundación Produce, DGTA
Investigar nuevas formas de nutrición				SEDER
Desarrollar un mapa agro climático y edafológico vocacional para los cultivos				UAN, Fundación Produce, DGTA, Mpios
<i>II. Manejo post cosecha</i>				
Investigación sobre el efecto de retardadores				SEDER, Fundación Produce
<i>III. Procesamiento</i>				
Asesoría técnica (capacitación)				Fundación Produce, FIRA
Asesoría para la introducción de naturaleza muerta y subproductos				Diseñadores expertos nacionales e internacionales
Reutilización material vegetal (composta)				SEDER, UAN, Fundación Produce, CORAFLOP
<i>IV. Mercado</i>				
Estudio de mercado (apertura de mercados)				UTN, UAN
<i>V. Organización empresarial</i>				
Tendencia de mercados				UTN, UAN
Investigación sobre los fondos de financiamiento que pueden utilizar para la flor				FIRA, FIRCO, FONAES, CORAFLOP, FIN RURAL, SAGARPA

Fuente: Elaboración propia con información recabada del Tesis "Diseño de PPI para ornamentales" llevado a cabo con actores clave de la cadena productiva, en junio de 2008, en la Universidad Tecnológica de Nayarit

Matriz de prioridades del PPI

En primer lugar los actores de la cadena productiva le dieron prioridad a la capacitación para llevar un estricto control dentro de su organización y también manifestaron su necesidad de apoyos institucionales para llevar a cabo la comercialización de sus productos dentro y fuera de Nayarit.

En segunda prioridad consideraron necesario contar con más infraestructura productiva dentro de sus plantíos para elevar la calidad en sus flores y preservar la misma a través de la utilización de cuartos fríos para el acopio, así como el uso de empaques y embalajes especiales para transportar ornamentales en condiciones similares a las de la competencia del resto de la República.

Tabla 19. Matriz de prioridades del PPI

Identificación y priorización	Orden de prioridad
Organización	1
Comercialización	1
Infraestructura	2
Empaque	2
Competencia	2
Proveedor material vegetativo	3
Conservación	3
Adquisición de insumos	3
Finansidad	3
Financiamiento	4
Asesoría técnica	4

Fuente: Elaboración propia con información recabada del Taller "Diseño de PPI para ornamentales" llevado a cabo con actores clave de la cadena productiva, en junio de 2008, en la Universidad Tecnológica de Nayarit.

Y en tercer lugar colocaron la prioridad de fortalecer el desarrollo de proveedores de material vegetativo e insumos de calidad. Es conveniente recordar que el monopolio industrial se sitúa estratégicamente en este eslabón, pues las empresas transnacionales establecidas en México, se sitúan en el centro de la República llevando a cabo la función de únicos distribuidores nacionales y controladores de precio y disponibilidad de material vegetativo, así como de algunos otros insumos y materiales para alargar la vida de florero. En el mismo nivel se colocaron los mecanismos para la controlar los aspectos fitosanitarios.

Como un aspecto importante, pero secundario se consideró el apoyo financiero para nuevos proyectos dentro de la organización y asesoría técnica para llevar a cabo el proceso que lleva la flor hasta que esta llegue al consumidor final, puesto que consideran que este es un aspecto fuerte.

Diagnóstico de apoyos y servicios

En el diagnóstico de apoyos y servicios tecnológicos del sector, se puede observar la presencia y características de las industrias de soporte e infraestructura pública y privada. En la valoración que los actores realizaron a los diversos aspectos, fueron coincidentes en que los apoyos y servicios relacionados con las tendencias de diseño floral, manejo post cosecha, aspectos organizativos, financieros, de transporte, sobre la conservación de la producción, información sobre nivel de precio, lugares para acopio y venta y los tópicos de empaque son malos o en su defecto inexistentes, mientras que

la infraestructura, la asesoría técnica y el acceso al crédito se tipificaron como regulares. Únicamente en la problemática relacionada con la disponibilidad, suficiencia y calidad del material vegetativo causó controversia al aparecer en toda la escala, desde bueno hasta inexistente.

Tabla 20. Diagnóstico de apoyos y servicios para el sector

Diagnóstico de apoyos y servicios

Problemática	Calificación del servicio			
	Bueno	Regular	Malo	Inexistente
Material vegetativo	X	X	X	
Infraestructura		X	X	
Asesoría técnica		X	X	X
Diseño floral				X
Manejo post cosecha				X
Aspectos de organización			X	
Financiero				X
Transporte especializado			X	
Conservación de la producción			X	
Información sobre precios			X	
Centro de acopio y venta				X
Materiales de envase y embalaje			X	
Financiamiento		X		

Fuente: Elaboración propia con información recabada del Taller "Diseño de PPI para ornamentales" llevado a cabo con actores clave de la cadena productiva, en junio de 2007, en la Universidad Tecnológica de Nayarit.

Conclusiones

A lo largo de la investigación quedan manifiestas las ventajas que brinda la elaboración de estudios serios e integrales sobre los sectores potenciales de desarrollo como la horticultura ornamental en Nayarit. La valoración competitiva sistémica de la cadena de valor en un contexto global-local, permite confirmar el hecho de que facilita la elaboración de propuestas pertinentes que, -al ser resultado de esquemas de planeación participativa entre los actores productivos- podrían impulsar su crecimiento exitoso.

La realidad de la horticultura ornamental es evidente, al tener como principal fuente de sus ventajas comparativas a los elementos de su geografía física, como su amplia variedad climática y edafológica que le reditúa en diversidad de cultivos provocando que su ventaja competitiva sea débil respecto de la competencia nacional e internacional.

En lo que respecta al crecimiento y desarrollo de la horticultura ornamental de Nayarit conviene establecer que no es una acción que por mero decreto se establezca, es necesario que los actores productivos cooperen eficiente y activamente para propiciar el impulso coordinado y en un claro horizonte de planeación, un mejor desempeño de las empresas involucradas en la proveeduría, cultivo, transformación y comercialización de cultivos florícolas, horticolas y de follaje con fines de ornato.

Para liderar los esfuerzos que se realicen en pro de mejorar el desempeño competitivo sistémico del sector, se requiere el compromiso de un actor que voluntariamente decida "articular" la estrategia. Es conveniente que la integradora de flor "CORAFLOOR" – manteniendo una actitud incluyente y proactiva como en el taller- se convierta en piedra angular para la promoción de estudios como el presente y la actuación protagónica en la difusión, concertación, implementación y seguimiento del PPI propuesto con el resto de los actores clave del sector.

Otra variable fundamental es el nivel meso donde las instituciones públicas involucradas apoyan activa y eficientemente en la gestión de infraestructura pública para mejorar el crecimiento económico del sector. En este rubro se recomienda que para llevar a cabo los proyectos agroempresariales y de investigación en el corto, mediano y largo plazo para las actividades de producción, manejo poscosecha, procesamiento, mercadeo y organizaciones empresariales, se incorpore a los múltiples actores especializados en el sector y se diseñen los mecanismos formales para la determinación y concertación tanto de esfuerzos como de recursos que serán necesarios para llevar a cabo el PPI.

Para concluir, se recomienda que los resultados de la presente investigación, sean difundidos ampliamente. Además de establecer los mecanismos de convocatoria legítima y correcta hacia los actores interesados en participar en la promoción del desarrollo de una cadena productiva que representa la gran oportunidad de embellecer la vida de las personas y generar una alternativa económica rentable

En el sentido académico, resulta conveniente dar continuidad a esta línea de investigación aplicando diversos esquemas de valoración competitiva de la región, como lo es el concepto de competitividad sistémica con la finalidad de identificar y diseñar estrategias de desarrollo local y regional convenientes para que las empresas de la horticultura ornamental puedan construir una competitividad duradera en un entorno de negocios cambiante... ya que ninguna empresa puede ser mas competitiva que el entorno donde se desenvuelve.

Bibliografía

- Arcadía, Eduardo (2003) Evaluación de eslabones estratégicos. Material de apoyo del 2do diplomado en formulación y evaluación de proyectos de cadenas productivas, coordinado por Universidad Autónoma de Nayarit, Instituto Tecnológico de Tepic, Centro Empresarial de Vinculación Productiva y Gobierno del estado de Nayarit. México.
- Banco Mexicano de Comercio Exterior (1997), *Oportunidades de negocios. Sector Florícola*, Dirección general adjunta de promoción pectoral. 1ª edición. México: Bancomext.
- Banco Mexicano de Comercio Exterior (2001), *Guía de exportación sectorial Flores y plantas*. 1ª edición. México: Bancomext.
- Banco Mexicano de Comercio Exterior (2006), *Flores de corte en EUA y la Florida*. Disponible en <www.Bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/5134/Vancouver_Canada_un_mercado_para_flores_y_follaje.pdf> (14 de junio de 2008)
- Barrón, Antonieta, et al (2002), *Apertura económica de las frutas y hortalizas de exportación en México Un acercamiento al estudio de la segmentación de los mercados de fuerza de trabajo*. 1ª Ed. México: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Borja, J. y Manuel Castells. (1998) *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus, 3ª edición. 183.
- Calvo, Antonio y Raúl Gómez, (coordinadores) et al (2007), *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa de Nayarit 2006*. 1ª Ed. México: Universidad Tecnológica de Nayarit.
- Consejo Mexicano de la Flor (2004), Integración de 5 Comités estatales de la cadena productiva en comunicado 10/13/2004 disponible en <www.conmexflor.org> (28 de febrero de 2005)
- Gobierno del Estado de Nayarit (2006), *Plan Estatal de Desarrollo 2006-2011*. México
- Gobierno del Estado de Tabasco y Centro de Estudios Estratégicos del ITESM (2002) *Análisis estratégico de los agrupamientos industriales de sectores clave del estado de Tabasco (Clusters)*. Informe técnico. México.
- Gordon, Meryl (2004), *El ocaso de un gigante. Selecciones de Reader's Digest*, Noviembre: 51-57. México.
- Grammont, Hubert (1999), *Agricultura de exportación en tiempos de globalización. El caso de las hortalizas, frutas y flores*. 1ª Ed. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Juan Pablos Editor.
- INEGI (2000), *Cifras de producto interno bruto estatal 2000* en comunicado de abril. Disponible en <www.inegi.gob.mx> (15 de marzo de 2004)

- INEGI (2000). Tabulados básicos nacionales y por entidad federativa. Base de datos y tabulados de la muestra censal. *XII Censo General de Población y Vivienda 2000*. México.
- INEGI (2004). Sistema automatizado de información censal SAIC 5.0. *Censo económico 2004*, Nayarit, México.
- INEGI (2008). Anuario Estadístico de Nayarit. Versión digital Disponible en <www.inegi.gob.mx> (15 de mayo de 2008)
- Lara, Sara (1997). El mercado de trabajo en la floricultura de exportación. El caso del Estado de México. En *Mercados de trabajo rurales en México. Estudios de caso y metodologías*, coordinado por Barrón Antonieta y Emma Sifuentes, 1ª Ed. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Nayarit: 181-192..
- Lara, Sara (1998). *Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización flexible del trabajo en la agricultura mexicana*. 1ª Ed. México: Juan Pablos Editor, Procuraduría Agraria.
- Lara, Sara (1999). Flexibilidad productiva y trayectorias laborales: la floricultura de exportación en México. En *Agricultura de exportación de tiempos de globalización. El caso de las hortalizas, frutas y flores* coordinado por Grammont, H. et al, 1ª Ed. México: Juan Pablos Editor: 285-310. México.
- Lundy, Mark, et al (2004). Diseño de estrategias para aumentar la competitividad en cadenas productivas con productores de pequeña escala. Manual de campo elaborado para el Comité Internacional de Agricultura Tropical. Colombia.
- Machado, Fernando (1997). Administración eficiente de la innovación tecnológica en los países en desarrollo. *Comercio Exterior, Bancomext*, agosto, 47 (8): 607-616.
- Márquez, Antonio (2003). Desarrollo sustentable. Material de apoyo del 2do diplomado en formulación y evaluación de proyectos de cadenas productivas, coordinado por Universidad Autónoma de Nayarit, Instituto tecnológico de Tepic, Centro Empresarial de Vinculación Productiva y Gobierno del estado de Nayarit. México.
- Massieu, Yolanda (1997). *Biotecnología y empleo en la floricultura mexicana*. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. 1ª Ed. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Massieu, Yolanda (1998). Flores transgénicas. Importa el color, no la ecología. Red de Acción en Plaguicidas y sus Alternativas para América Latina (RAP.AL), Boletín enlace 46. Octubre. Disponible en <http://www.geocities.com/rap_al/enlace46.htm> (20 de junio de 2008)
- Meyer-Stamer, Jörg.(2000). Estrategias de desarrollo local y regional: clústers, política de localización y competitividad sistémica. (NAFIN, Ed), *El mercado de Valores*, , septiembre.

- Meza, Eduardo (2008). Estructura económica y migración interna en Nayarit. Un análisis microeconómico. Disponible en <www.eudmed.net/tesis/2008/emr/> (30 de junio de 2008)
- Ministerio de Comercio Exterior de Colombia (2003), Perfil de la cadena de la floricultura. Documento de trabajo. Disponible en <www.mincovex.gov.co/Colombia/> (15 de julio de 2004)
- Miramontes, Oscar (2001). Habilitación de un cuarto frío para el acopio y distribución de flor. Proyecto de inversión elaborado para la Integradora de floricultores de Nayarit "Cora flor S.A. de C.V. Nayarit". México.
- Mungula, Miguel (1993). *Estrategias de desarrollo rural. El actuar de organismos civiles*. 1ª Ed. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Orozco, Estela (2007). Entre la competitividad local y la competitividad global: floricultura comercial en el estado de México. (UAEM, Ed.) *Convergencia*, 14 (045), 110-160.
- Orozco, Estela y Maritza Mendoza (2003). Competitividad local de la agricultura ornamental en México. (UAEM, Ed.) *Ciencia Ergo Sum*, marzo, 10 (1), 29-42.
- Pérez, Raúl (2003). Globalidad y competitividad. Material de apoyo del 2do diplomado en formulación y evaluación de proyectos de cadenas productivas, coordinado por Universidad Autónoma de Nayarit, Instituto tecnológico de Tepic, Centro Empresarial de Vinculación Productiva y Gobierno del estado de Nayarit. México.
- Periodismo científico (2008), La rosa azul. Disponible en <<http://www.periodismocientifico.com/articulo/2005/05/24/rosa-azul/>>, (10 de junio de 2008)
- Porter, Michel (1992). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. México: CECSA.
- Rendón, Gilberto (1999) Análisis del mercado potencial de flor de corte, en Norteamérica. Ponencia presentada en el 1er. Congreso y Exposición internacional de Horticultura. "MexpoHort' 99" Mazatlán, México.
- Sagarpa-Aserca (2006). La Floricultura Mexicana, el gigante que esta despertando. *Ciudades Agropecuarias*, junio: 3-41.
- Salcedo, S (1992). Competitividad y ventajas comparativas del sector agropecuario mexicano ante el TLC , (Ed. Federación Editorial Mexicana) *Cuadernos Agrarios*, núm. 4,
- Sánchez, José (2000) *Negocios, gobierno y economía internacional. Material de apoyo para la Maestría en Negocios y Estudios Económicos*, coordinada por la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nayarit. México
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (2000). *Comercialización de flores. Guías empresariales*. 1ª Ed. México: LIMUSA.

- Silvestre José (2000). *Problemas Socioeconómicos de México*. Ed. México: Trillas.
- Sistema de Naciones Unidas en México (2000). *Introducción a la integración productiva*. Ed. México: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Centro Lindevista.
- Solórzano, Angeles (2006). *Diseño de Proyectos Productivos Integrados en Cadenas Productivas*. Manual del instructor acreditado por el CONOCER, vigente desde 2006. México.
- Solórzano, Angeles, et al (2004). *Alegrar y embellecer la vida: negocio verde para Nayarit*. Reporte final de proyecto, presentado en el 2do diplomado en formulación y evaluación de proyectos en cadenas productivas, coordinado por Centro Empresarial de Vinculación Productiva, Universidad Autónoma de Nayarit, Instituto Tecnológico de Tepic, Gobierno del estado de Nayarit, México.
- Thompson, Arthur y A.J. Strickland (2004). *Administración estratégica*. 13ª Ed. Mc Graw Hill. México.
- Todaro, M. (1988). El significado del desarrollo y sus diversas teorías explicativas: en *El desarrollo económico del Tercer Mundo*, 93-140. Ed. Madrid: Alianza. Universidad Texta.
- Valdiviezo, G. (2006). Aprendizaje tecnológico e innovación en regiones de escaso-desarrollo económico. El papel de las redes de cooperación. (UNAM, Ed.) *Pueblos y Fronteras Digital*, (001) pag 15
- Villarreal, René (2001). El modelo de competitividad sistémica de los agronegocios. en la cadena global de valor. Ponencia presentada en el Seminario sobre Alianzas, Cadenas Productivas y Competitividad para un Desarrollo Rural Sustentable, FODEPAL, México.
- Villarreal, René y Rocío de Villarreal (2002). *México Competitivo 2020: Un modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo*, Ed. México: Océano.
- Yip, Jorge (1996). ¿Qué es estrategia global?. En *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Ed. México: Norma: 1-72

ANEXOS

ANEXO 1 MEMORIA DEL TALLER

Para iniciar los trabajos del proyecto de investigación, se sostuvo una cita con el presidente y varios socios de la integradora de Flor en el Estado de Nayarit CORAFLORES S. A. de C.V. para manifestarles la intención de realizar un estudio que permitiera tener claridad sobre la composición y estructura de la cadena productiva del sector de ornamentales cuya finalidad radica en la contribución de estrategias para el impulso del desarrollo regional.

En esa reunión se establecieron los mecanismos de cooperación y las fechas para la realización de un taller que permitiera captar la estructura de la cadena productiva y diseñar un Proyecto productivo integrado para todo el sector; además se establecen los días 25 y 26 de junio de 2007 para llevarlo a cabo.

Para garantizar el éxito de la investigación fue necesario elaborar una lista de invitados representativos, sin importar su pertenencia a la integradora, ya que deben personalizar todos los eslabones productivos de la cadena productiva, las industrias relacionadas y de soporte así como la infraestructura pública y privada del sector.

El taller se llevó a cabo en la Universidad Tecnológica de Nayarit con el material del curso *Diseño de Proyectos Productivos Integrados en cadenas productivas* con duración de 10 horas.

El primer día del taller tuvo como objetivo la sensibilización de los participantes hacia la investigación. La actitud de los participantes fue de gran interés, a pesar del contenido teórico y la diversa composición académica del grupo. El segundo día, con los fundamentos teóricos, se procedió a utilizar la metodología del Comité de Investigación de Agricultura Tropical para el diseño participativo de proyectos productivos integrados, misma que permitió captar la información para mapear la cadena productiva a detalle e identificar los proyectos agroempresariales y de investigación que cada eslabón productivo requiere para mejorar su desempeño. Cabe destacar que la presencia de personas expertas permitió alcanzar los objetivos propuestos.

La presencia del Secretario de la Fundación Produce, enriqueció los trabajos, al exponer los principales apoyos que existen en la Fundación y al manifestar el respaldo sobre la investigación con enfoque de cadenas productivas. Propuso a los actores de la cadena productiva consolidar al sector a través de la realización de proyectos y el apoyo de la Fundación PRODUCE.

Al concluir el taller se estableció como compromiso, el procesamiento de la información para la presentación de los resultados y continuar con la participación activa en los proyectos que se deriven de él.

La presentación de los resultados tuvo lugar en la Universidad Tecnológica de Nayarit el día 20 de Octubre de 2007, en esta sesión se retroalimentaron y validaron los resultados de la investigación.

ANEXO 2. Directorio de actores seleccionados de la cadena productiva

TALLER PARA EL DISEÑO DE PVI PARA ORNAMENTALES DE NAYARIT

PEÑA 25 Y 26 DE JUNIO 2007

Industria/Organismo	Nombre	Puesto	Dirección	Teléfono
SEDER TEPEC	Ing. Pedro Tello	Secretaría	Juan Escobar 200 Nro. centro, Tepec	3771178
DERIVAT (COMARU fondo de microfinanciamiento a mujeres rurales)	Ing. Carlos A. Domínguez Rodríguez	Gerente general	Durango 25 altas Nro. centro, Tepec	2121157
PIRA	Ing. Serafín Tovar Medel	Agente de FIRA en Tepec, Nayarit	Overizano 35 Nro. esquina con montes, centro, Tepec	2122236
FUNDACIÓN PRODUCTE	Dr. Miguel Escobedo Alaraz	Presidente	Calle Constitución Calle 25-C Jer pbo, Col. Santa Teresita, Tepec	2569983 y fax 2168910
COOTEN	Ing. José Salomón Herrera Montoya	Director General	Wuagantes y Rty Nayar Col. Berceña Federal, Tepec	331-92-60
AYUNTAMIENTO DE TEPEC	Adolfo Guadalupe Medina	Agente técnico	Lago Sola no. 140. Finc. Lagos del Country, Tepec	311220903 y 311243197
GRUPO HADA	Olivero Viquez Martínez	Agente técnico	Mir Salu no. 62, Fincera Coloso, Tepec	311456030
SEDER NAYARIT	Ing. Armando Ganda Ibarra	Secretaría	Guadalupe 87 esquina con Alvarado, Segunda Plaz. Centro, Tepec	256-22-63 y 256-23-98
UNIDAD OPERATIVO DGETA	Yra Rosalva Avales M.	Agente técnico Operativa DGETA	Carrera a San Isidro 18 Col. Puerto de la Laguna, Tepec	3998983
Integradora CORAFLO	Dorique Medina Lomeli	Socio Integradora y URSASA	Carrera Miramar Km. 3 Ejido el Aguacate, Tepec	2121265
Integradora CORAFLO	Angelita Medina Lomeli	Socio	Calle Lora No. 90 var, centro, Tepec	2129444
Vivero Santa Marina	Margarita González García	Socio	Carrera Miramar Km. 2.5, 1 Km. Finca Rosalva	2162575 y 2466705
Agropecuaria Sangarey	Maria del Rosario Bañuelos Rojas	Socio	Cal. Moderna. domicilio conocido, Nayar Santa Ma. del Oro	
Integradora CORAFLO	Victoria Saldaña L.	Socio	Carrillo Puerto Nay. Municipio de Compostela	677250992
Agropecuaria Sangarey	Maria de Jesús Rosales	Socio	Cal. Moderna. domicilio conocido, Mpio. Sta. Ma. del Oro	
Integradora CORAFLO	Ducar Ignacio Miramontes Zaracosta	Socio	Carrera Miramar Km. 3 Ejido el Aguacate, Tepec	
Integradora CORAFLO	Rosario Ibarra	Socio	Carrera Miramar Km. 3 Ejido el Aguacate, Tepec	
Integradora Nay. Profil Invern	Maria de los Angeles González Miramontes	Socio	Plaza wachiro 247 var, Tepec	2148013
Integradora CORAFLO	Alfredo Becerra Llamas	Socio	Carrera Miramar Km. 3 Ejido el Aguacate, Tepec	
Vivero guadalupe	Maria de los Angeles Montañes	Socio	Marines no. 4, Centro, Tepec	
Integradora CORAFLO	José Luis García Ballerín	Socio	Carrera Miramar Km. 3 Ejido el Aguacate, Tepec	
Cara Flor SA de CV	Ing. Remedios Dena Ledezma	Presidente	Finca Chapatepec No 3 Bellavista, Tepec	2450046
CLUB AMIGOS SAN FAUSTO	Rodrigo Lara		Camp Alto no. 31 Col. Guadalupe, Tepec	2134887
Plantación s	Herminio del Noroeste de Nayarit SPA de RL		Alfaro 272 var. Col. Centro, Tepec	2148167 y 244311121621
Empresaria	Ing. Angel Gutiérrez	Empresaria	Autopista Tepec-Cruzco San Blas km 2.5, Tepec, Nayarit	2123431 y 482993
Florería Kalico	Sr. Angelita Lara M.	Empresaria	Sangarey 17 A, Talisco	ofic. 1248294 cel. 8518054 fax. 2122545
Proveedores	Engelberta Sánchez López	Inventaristas		
	Jesús González López	Material vegetal	Distribución de los Aguas Serdán, Talisco	
Vivero Andrea	Ing. Andrea García Lottano	Propietaria	Carr. A Paternán Km. 2.5, Talisco	312234466, 24431128170, 24431127803, 24431128320
Vivero Copa del Arbol	Rosalba Valdovinos Berrios	Propietaria	Autopista Tepec-San Blas Km. 3.3, a 1 Km. De la caseta, Tepec	2288999
Materia Útilida	Ing. José Luis Crespo Cheleros	Gerente General	Napoles 48 Finca. Col. Del Valle Tepec, Nay.	2123750 fax. 2237720 cel. 311891175

ANEXO 3. Ejemplo de invitación a taller

Oficio No. UTN/DAP/07/097
Xalisco, Nayarit: a 13 de Junio de 2007

Ing. José Luis Crespo Llabres
Gerente General de Humus Líquido
PRESENTE

La Universidad Tecnológica de Nayarit firmó un convenio con la Integradora de Floricultores de Nayarit, Cora Flor S.A. de C.V. para la realización de la investigación "Análisis Estratégico de la horticultura ornamental en Nayarit".

Esta investigación tiene como objetivo general el diseño de un proyecto productivo integrado con las aportaciones de los actores más importantes del sector en el estado de Nayarit.

Para lograr este objetivo es necesario conocer la perspectiva de actores locales de los sectores públicos, privados y productores que den cuenta sobre los requerimientos de información que enriquecerán el desarrollo de esta investigación.

Por este motivo me es grato invitarlo a participar en el **Taller para el Diseño de un proyecto productivo integrado para la Horticultura ornamental de Nayarit**, que se llevara a cabo los días 25 y 26 de junio del presente de 9:00 a 14:30 hrs en la sala de capacitación Sangangüey del Centro de Incubación de Negocios en nuestra casa de estudios.

Esperando que nuestras acciones generen una aportación para generar estrategias que contribuyan en la competitividad empresarial y el mejoramiento de la calidad de vida de los nayaritas, reciba mi consideración mas distinguida.

ATENTAMENTE
"Educación y Técnica para el Desarrollo"

Ing. Florencio Román Messina
Rector

ANEXO 4 Listas de asistencia

Análisis estratégico de la horticultura ornamental de Noyaití

Fecha: 7 Jun 07

Tema: Presentación de los alcances y alcances de la investigación
 Lugar: Sede de Juntas de AEP, Edificio de Oficinas, Hora: 10:00 ur

Nombre	Institución/Profesión	Teléfono	e-mail	firma
Viveiro Santa Fe Nueva DESTA		01242995 01242107	www.santafe.gov.ar	[Firma]
EFIGUINO REZARDO	CEJA N° 17724	2701034		[Firma]
Enrique Madero	CEJA (P. E. punto)	01242995		[Firma]
Renzo de Lorenis	CEJA (P. E. punto)	01242995		[Firma]
Jesús González	CEJA (P. E. punto)	01242995		[Firma]
Abelardo Long	CEJA (P. E. punto)	01242995		[Firma]
de Jesús Rozada	CEJA (P. E. punto)	01242995		[Firma]
44 del Páramo de los Rosas				[Firma]
Dora de la Cruz				[Firma]
M. de los Angeles				[Firma]

Acordos: La integradora de Flor recibirá el resto de \$1000 para la impresión de materiales para el curso de 20 participantes y coffee break.

- A la brevedad la UTM hará llegar la propuesta de asistencia e invitación para el taller.
- El curso se dará los días 25 y 26 de junio de 07:30 a 2:30

607



Análisis estratégico de la horticultura ornamental de Noyait

Fecha: 25-Jun

Tema: Taller para el diseño de un Proyecto Productivo Integrado para la Horticultura Ornamental en Noyait.

Lugar: Sala de capacitación Songongoy del Centro de Incubación de Negocios

Hora: 9:00 a.m.

Nombre	Dirección	Ciudad	Teléfono	Finca
Angelica Jara M.	Florero Nalisco	Songongoy 17-A	2112545	Agropecuaria
Enrique Meléndez	UPASA	Edo. de Noyait	2192525	Finca
Rosa Davis Torres	Proyecto 22000	Finca Camajay 003 Barrancones	2190046	Finca
Patricio García López	Urbanización	Panama	2-13-9106	Finca
Raúl de los Angeles	Apoyo a Operación	Edo. de Noyait	772-8983	Finca
Miguelito González	Urbanización Santa Mercedes	Finca 25 Noyait	2162525	Finca
Moisés Ríos	Agropecuaria Songongoy	Finca 25 Noyait	2160085	Finca
Moisés Ríos	Finca de la	Finca 25 Noyait	2-19-8191	Finca
Alfonso Rosales	Agropecuaria Songongoy	Finca 25 Noyait	219	Finca
Esteban Salazar	Finca en Com. de Noyait	Finca 25 Noyait	219	Finca
Orlando Jarama	Finca de la	Finca 25 Noyait	219	Finca

67



Análisis estratégico de la horticultura ornamental de Nayagati

Fecha: 26/06/07

Tema: Taller para el diseño de un Proyecto Productivo Integrado para la Horticultura Ornamental en Nayagati.

Lugar: Sala de capacitación Sanguigüey del Centro de Incubación de Negocios
Hora: 9:00 a.m.

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Financ.
ZANON PENA BERTELMA	INTERCOMUNICACIONES	AV. 4 de FRIENDE N.º 20140310, W. 1	21500000	CF
Empresa Helio y familia	SEANASA	El Palmar	213-08-85	Financ.
ESSA González Lara	EDDARLOP	EL TOSTADOR	2113707	Financ.
Dagelina Jara H.	Florencia Xalisco	Al. Sanguigüey 17A	2112595	Agropecu.
Colectivo Babilante	Unico Antea	Babilant	2-15-4401	Agropecu.
Antonio García Torres	Unico Antea	Panoramal	2-15-4406	Financ.
Miguel Ángel Rodríguez	Unico Jara Marín	Rta 25-1000, Spt. Cerro Alto # 20 Col. Cruce de ríos	2162525 2-15-0707	Financ.
Patricio Lara Cárdenas	Cuba Jordan San Lucea	Cruce de ríos	218-0801	Financ. Ind.
Escuela Politécnica Forestal	UTN		211 08'44 53	Financ.
Hacienda Rosario Barcha Rosa	Aguafrío Sanguigüey S.R.L. de R.L.	Ciudad de la Ma. 4220 Sta. Mercedes, Sta. Mercedes	01 327 2-19-30-91	Financ. Ind.

Análisis estratégico de la horticultura ornamental de Noyait

Fecha: 26/06/07

Tema: Taller para el diseño de un Proyecto Productivo Integrado para la Horticultura Ornamental en Noyait.

Lugar: Sala de capacitación Sanganguey del Centro de Incubación de Negocios
Hora: 9:00 a.m.

Nombre	Indicador/Descripción	dirección	Teléfono	Fecha
Orlando Sosa	Carretera Aca	Carretera # 62 Barrio, Noyait	456-0112 311 215781	10/07/07
Aracelis Arellano	Armatamiento 1er piso	Rio. 1500 del Suroeste	1595557	M.
María Angélica González M.	Armatamiento 2.º piso	Rio. Suroeste 97	21500 53	
Chapeltz Medina L.	Armatamiento de	Barrio # 90 Sur	210 43 44	
Karolita Rodríguez	Armatamiento 3er piso a Entreepis	Barrio D. S. S. T. A. - Noyait	7 99 89 83	10/07/07
Miguel del Rosario Velasco	V. V. S. C. Suroeste	Tel: 710	24.113.94	10/07/07
Medina Angélica Rodríguez	Viviera Suroeste	Barrio # 4		10/07/07
Teresa Lina García Sánchez	Integración Concreto	Intervención Concreto Carretera de Noyait	31-218518	10/07/07
Victoria del Valle L.	Integración Concreto	Carretera de Noyait	327-2550032	10/07/07
Dr. Luis Rosales	Integración Concreto	Carretera de Noyait	51. 237	10/07/07
			2-19-30-71	10/07/07

Análisis estratégico de la horticultura ornamental de Nayarit

Tema: Presentación del Proyecto Productivo Integrado para la Cadena Productiva

Lugar: Sala de capacitación Sanganguley del Centro de Incubación de Negocios

Fecha: 20 de octubre de 2007-10-18

Hora: 9:00 a.m.

Equipo de investigación: Ing. Ma de los Angeles Sabana Muñiz, Investigadora
Dulce Azarola Mendosa Sabavedra, Alumna ADP

Nombre	Apellido	Identificación	Fecha	Firma
Ruth Cecilia Arana de	Gilberto "Gusgo"	Pres. Chapultepec N° 3	2952096	[Firma]
José Luis	Rubén	Carretera	2-18-07-08	[Firma]
Abelardo	Isela	EST. rot. rot. de	Rancho	[Firma]
Ramón	Dom. Luján	Carretera	EST. 2952097	[Firma]
Doc. Jorge	Miranda	Carretera	EST. 2952098	[Firma]
Patricia	Ramírez	Carretera	EST. 2952099	[Firma]