



# **PLAN RECTOR SISTEMA NACIONAL ORNAMENTALES**

**SEGUNDA FASE:  
DIAGNÓSTICO INICIAL  
BASE DE REFERENCIA  
ESTRUCTURA ESTRATÉGICA**

**DOCUMENTO VALIDADO POR EL COMITÉ  
SISTEMA PRODUCTO ORNAMENTALES  
EN SESIÓN DEL 28 DE FEBRERO DE 2005**

SAGARPA, MÉXICO D.F.

## CONTENIDO

1. Encuadre Metodológico
  - 1.1 Definición del método
  - 1.2 Objetivos
  - 1.3. Visión
2. Definición del producto asociado al sistema
3. Definición del objeto de estudio
4. Referencias del Mercado Internacional
5. Referencias del Mercado Nacional
6. Aproximación a indicadores de rentabilidad
7. Identificación de problemáticas
8. Esquema Estratégico
9. Recomendaciones

## **1. Encuadre metodológico**

### **1.1. Definición del método**

En el contexto del desarrollo del Sector Primario el gobierno federal ha planteado una estrategia conceptualizada en términos de visión participativa y con enfoque de sistema producto plasmado en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. La visión participativa se define como el mecanismo de construcción estratégica por parte de los propios involucrados en los objetivos de la misma, es decir, la manera en la que va a conseguirse un esquema rentable en todos los ámbitos de la producción, distribución y consumo del sector primario es a través de la identificación de la problemática, el planteamiento de líneas de acción y la concreción de proyectos específicos de mejora por parte de una entidad representativa de los diferentes agentes económicos del sistema como responsables y directamente involucrados en el éxito de la política a implementar en términos de eficiencia.

Las premisas fundamentales de la estrategia de fortalecimiento del sistema producto son las siguientes:

- Todo el sustento legal, las características definitorias, las motivaciones y justificaciones de este proyecto se definen como dadas, plasmadas en la Ley General de Desarrollo Rural Sustentable
- Se determina como autoridad en el sector la Subsecretaria de Agricultura a través de la Dirección General de Fomento a la Agricultura, esta instancia será la que dicte las líneas de acción, los procesos para dirimir controversias y otro tipo de aclaraciones y, ajustes relacionadas con la estrategia fortalecimientos del Sistema Producto.
- Se caracteriza al Sistema Producto como la interacción de agentes económicos con fines de rentabilidad enfocados a la producción, distribución y consumo de un producto susceptible de concretar su valor agregado en un mercado concebido globalmente. Se tipifica el Comité Sistema Producto como la entidad ejecutiva de la concepción, diseño e implementación de la estrategia de fortalecimiento del sistema, dicho Comité es convocado y regulado por la autoridad y tiene como principal característica la representatividad y la capacidad efectiva de corresponsabilizarse en el logro de las metas y objetivos planteados en su propia estrategia de desarrollo.

El Plan Rector se define como el documento guía que da dirección a las acciones del Comité, en términos de efectividad y eficiencia, de todas las acciones encaminadas a fortalecer la cadena de valor. El Plan Rector se compone básicamente de un esquema de visión del Sistema Producto, de la caracterización de los actores participantes, y de la definición de las estrategias que permitan la consolidación de la visión consensada del Sistema para

finalmente identificar, por parte de los actores, los proyectos que permiten concretar las estrategias. Los diferentes componentes del Plan Rector mantienen como hilo conductor el concepto competitividad del Sistema Producto de forma tal que las acciones que de él se deriven busquen privilegiadamente obtenerlo. Se acota la competitividad como la característica que le permite a un Sistema Producto obtener o elevar su posición de rentabilidad en el mercado meta nacional o internacional. Se reconoce que en el caso de que la obtención de esta característica implique una transformación radical, esta puede representar incluso la sustitución total o parcial del esquema de producción. La rentabilidad se acota conceptualmente como la dimensión de la tasa de retorno sobre la inversión en cada uno de los eslabones del Sistema Producto en términos de un criterio de comparación previamente determinado, enmarcado bajo la perspectiva de rentabilidad sustentable. Esta última se define como aquella tasa de retorno sobre la inversión que tiene la capacidad de prevalecer en el tiempo y cubrir todos aquellos elementos de cambio y mejora que permitan mantener la posición competitiva del Sistema Producto en el largo plazo.

Es importante remarcar que la estrategia de fortalecimiento de los sistemas producto deposita en el Comité nacional o estatal la capacidad de gestión implementación evaluación y seguimiento de las acciones de mejora del sistema.

Por esta razón, el método debe incluir de manera explícita el reconocimiento de las habilidades existentes y potenciales del Comité en términos de gestión; impulsando de manera explícita las acciones pertinentes para fortalecer sus capacidades para diseñar y concretar acciones de mejora. Sin lugar a dudas, el Comité requiere como condiciones iniciales las siguientes características:

- El Comité requiere estar formado y bajo el liderazgo de aquellos actores a quienes se les puede atribuir en lo esencial el funcionamiento económico del sistema producto en términos de cada uno de los eslabones que lo conforman. De la misma forma en caso de ser necesario debe poseer la representatividad regional que facilite la convergencia de las necesidades particulares de las diferentes zonas productoras a nivel nacional.
- Debe tener la visión completa del sistema en términos geográficos, económicos y funcionales
- Debe ser capaz de verse representado en un esquema influyente para permitir la transformación y fortalecimiento del mismo.
- Debe ser capaz de plantearse una visión de largo plazo que le permita establecer un esquema deseable en el que se considere la definición real de las condiciones de rentabilidad por eslabón y actor económico; así como los mecanismos mediatos e inmediatos para lograrla y considerar las acciones necesarias para delimitar un esquema estratégico.

- Debe ser capaz de plantear proyectos específicos en términos de unidades funcionales y concretas que de manera integrada permitan la realización de la propia visión.
- Debe ser capaz de llevar a cabo un proceso de evaluación y seguimiento de las acciones propias y la consecución de proyectos y líneas estratégicas en aras de lograr la visión definida.
- Debe conocer las variables fundamentales de manera oportuna y actualizada:
  - Variables de oferta. Competidores directos, indirectos, ciclos de producción, esquema de costos, canales proveeduría, canales y formas de distribución, estructura económica de comercio, etc.
  - Variables de demanda. Perfil del consumidor, sensibilidad del gasto de éste, grado de sustitución de bienes alternativos al producto, sensibilidad de la demanda a cambios en precio; esto es ante qué cambios de variables económicas reacciona el consumidor aumentando o disminuyendo su demanda individual.
  - Conocimiento de la tendencia que mantiene el conjunto de precios; así como el grado de sensibilidad de los diferentes mercados a los cambios que ocurren en éste.

## **1.2. Objetivos**

El plan rector del sistema producto ornamentales tiene como objetivo general identificar los factores que determinan la competitividad en cada uno de los eslabones que conforman el sistema producto ornamentales en sus diferentes líneas productivas, con el propósito de plantear un conjunto de acciones concretas que garanticen la consolidación de todos los participantes como unidades económicas rentables en el largo plazo. Adicionalmente 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.

Como objetivos específicos, el plan rector los plantea en los siguientes apartados

- En identificación:
  - a. Favorecer que el Comité sistema producto ornamentales tenga una visión integral y un conocimiento profundo de las características económicas, funcionales, sociales de cada uno de los agentes integrantes de los diferentes eslabones que conforman el sistema.

b. Conocer y establecer las relaciones entre los diferentes miembros de los eslabones del sistema que permita realizar los acuerdos económicos que faciliten la consolidación del sistema.

c. Delimitar y conocer las instancias ajenas al sistema producto que tienen la capacidad de incidir en el desempeño de uno o varios eslabones hasta permear el desempeño del sistema completo.

o En organización:

a. Crear un organismo fuerte y con autonomía económica que agrupe y fortalezca la organización de productores, proveedores de insumos, comercializadores e industrializadores.

b. Crear un organismo que contribuya a la planeación de la oferta del sector hortícola ornamental en sus diferentes variedades; estableciendo estrategias de producción, comercialización y distribución que resuelvan los problemas agronómicos, tecnológicos y científicos de la misma.

c. Impulsar los mecanismos que permitan incorporar mayor valor agregado a cada uno de los eslabones de la cadena.

o En competitividad:

a. Lograr una producción, comercialización e industrialización rentable en función de la demanda.

b. Crear un producto factible para colocarse en el mercado internacional en términos del perfil de un consumidor.

o En tecnología:

a. Desarrollar nuevas tecnologías entendiendo a ésta como los procesos de cambio que permitan mejoras en cada uno de los eslabones del sistema.

b. Desarrollar un esquema de producción eficiente en términos de calidad y rentabilidad de los diferentes procesos de producción de flores y plantas de ornato

o En lo social:

a. Generar mejores oportunidades para mejorar la calidad de vida de los integrantes de la cadena.

b. Transformar al sistema producto en un detonador de mejora económica para sus integrantes a través de la incorporación de procesos de mejora continua en la producción y distribución de los productos del sistema

### **1.3 Visión**

Lograr que todos los participantes organizados del sistema producto (proveedores de insumos, productores, comercializadores, distribuidores finales) logren una mayor utilidad mediante el desarrollo comercial y tecnológico de las diferentes especies y variedades de flores y plantas de ornato y su perspectiva integral bajo un enfoque empresarial con criterios autosustentables, gracias al posicionamiento de sus productos a nivel nacional e internacional.

Dada esta perspectiva del Comité sistema producto ornamentales, la visión tiene tres ejes rectores fundamentales, a los cuales deben converger las estrategias de acción

- El eje ingreso personal.- en términos de un proceso de producción del sector primario este apartado está íntimamente relacionado con los márgenes de ganancia de la unidad productiva por eslabón, dadas las características socioeconómicas del empresario del sector primario. Bajo este criterio, el sistema se plantea un crecimiento sostenido del nivel medio de ingreso en los próximos cinco años, con el fin de alcanzar un margen estable de al menos un 50 % sobre el total invertido en la actividad productiva específica de cada eslabón. Este esquema da una razón de 2 a 1 entre inversión inicial y flujo de ingreso medio por unidad productiva.
- El eje autosuficiencia.- el sistema se reconoce como una entidad económica con criterios de rentabilidad privada. En el largo plazo visualizan su devenir económico en términos de un criterio autosustentable, en donde la participación de agentes externos al mercado se limite exclusivamente a situaciones estrictamente limitadas a imponderables en el proceso productivo. En términos de medición, se espera que la ingerencia de recursos exógenos no exceda el 1 % del valor total de la producción del sistema.
- El eje demanda.- adquiere especial importancia la caracterización de los productos del sistema ornamentales, como los definidos “seguidores de oferta”, es decir, son bienes cuyas características deben adecuarse a los requerimientos presentes y futuros de la tecnología y el posicionamiento de mercado en el ámbito de la creación de necesidades ancladas en el patrón de consumo de las familias. Un producto que sigue a la tecnología, ajusta sus atributos, así como los procesos que los generan, al dictado del mercado de producción homogéneo en un mercado global. Bajo esta lógica la visión plantea de manera explícita un amplio campo de acción sobre la oferta, nacional e internacional. Estrictamente, la visión refiere un crecimiento de la oferta nacional de productos ornamentales y una ampliación dirigida de los mercados existente de estos productos alrededor del mundo.

## **2. Definición del producto asociado al sistema**

La producción de plantas ornamentales de vivero es una actividad intensiva, bajo condiciones semicontroladas o controladas que proporcionan un complemento que mejore la calidad de vida de la población y permite

complementar al ser humano con la naturaleza. Esta actividad es una opción viable para los productores del campo, con mejores perspectivas que los cultivos tradicionales, debido a los márgenes de rentabilidad que se pueden obtener de ella.

La actividad ofrece la oportunidad de incorporar a la mujer a la economía nacional, teniendo en cuenta que la región en donde se desarrolla esta ha sido golpeada por la migración, dando como resultado en la estructura de género un incremento en la proporción de mujeres.

Una de las características de mayor importancia para la tipificación del producto es la gran diversidad que existe en las diferentes especies distribuidas en el mercado. Cada región del país se ha especializado por determinados tipos de flor de corte, de flor de vivero o en su caso de plantas ornamentales que se caracterizan en el mismo mercado. Esta diversidad crea un grado de complejidad importante en términos de caracterización, ya que pese a poderse ubicar en el mismo nicho de producción puede poseer un sinnúmero de variables de aplicación. Sin generar un esquema limitativo es posible tener una aproximación a los tipos de productos que conforman el sistema ornamentales a través del concepto relacionado con la forma de producción a saber:

- A cielo abierto
  - Flor de corte
    - Nardo
    - Rosa
    - Polar
    - Gladiola
    - Terciopelo, entre otras
  - Viverismo
    - Por área geográfica
    - Por tipificación tecnológica
    - Por necesidades agroclimáticas
- Bajo cubierta
  - Noche buena
    - Esqueje
    - Planta semiterminada
    - Planta terminada
  - Plantas frutales como ornato
    - Naranjos
    - Ciruelos
    - Manzano
    - Limón, entre otros
  - Otros viveros
    - Por área geográfica
    - Por tipificación tecnológica
    - Por necesidades agroclimáticas



Uno de los elementos fundamentales del sector de ornamentales está relacionado con el patrón de consumo asociado a la compra de estos bienes y la sensibilidad de este gasto a los esquemas de ingreso de los consumidores.

### **3. Definición del objeto de estudio**

En estricto sentido, el objeto de análisis y acción del Plan Rector está tipificado en términos del Sistema Producto. De acuerdo a la definición generalmente aceptada, plasmada en el documento de trabajo sobre la Estructuración del Programa estratégico de Investigación y Transferencia de Tecnología en el Distrito Federal, el sistema producto se define como “la integración de los agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la actividad primaria hasta la oferta al consumidor final, incorporando procesos de empaque, industrialización o transformación que sean necesarios, para su comercialización en mercados internos y externos. Incluye, además, el abasto de insumos y equipos relevantes, así como todos los servicios que afectan de manera significativa a dichas actividades, como la investigación, capacitación y la asistencia técnica, entre otros. El enfoque se utiliza por diferentes disciplinas, y de acuerdo a las mismas se hace hincapié en algunos de los aspectos relevantes para éstas. Así, por ejemplo, en enfoques mercadológicos es frecuente utilizarla para calcular los márgenes de comercialización e identificar el valor y la participación del productor en cada eslabón de la cadena agroalimentaria. Sirve también para detectar las razones y causas que originan las diferencias entre los precios pagados al productor y el precio pagado por el consumidor. Otras bondades del enfoque se encuentran en que permite detectar las posibilidades del productor primario de aumentar su participación en la generación de valor agregado a lo largo de la cadena. Entre los usos de planeación estratégica del enfoque éste permite identificar los problemas que afectan la competitividad y el crecimiento del sector productivo en cada cadena, desarrollar un sistema de información integral que facilite al productor la toma de decisiones y servicios a los que puede acceder para obtener mayor beneficio económico en su ingreso al mercado, así como proponer lineamientos estratégicos y políticas que permitan el mejor funcionamiento de las cadenas productivas, consideradas como prioritarias a partir de su contribución económica - social. En general, se sugiere integrar al enfoque de cadenas la perspectiva de “redes de valor”, lo que no es otra cosa que incorporar al concepto los supuestos básicos de la nueva mercadotecnia, donde el consumidor debe ser el centro de las preocupaciones y los productos deben ser diferenciados. Es frecuente, así mismo, invocar cierta falta de competitividad de las cadenas sin “redes de valor”, considerando las tendencias y las proyecciones los precios en el mercado internacional para los productos básicos (commodities), en franco estancamiento o descenso hasta el 2010, lo que se pretende solucionar dando valor agregado a estos

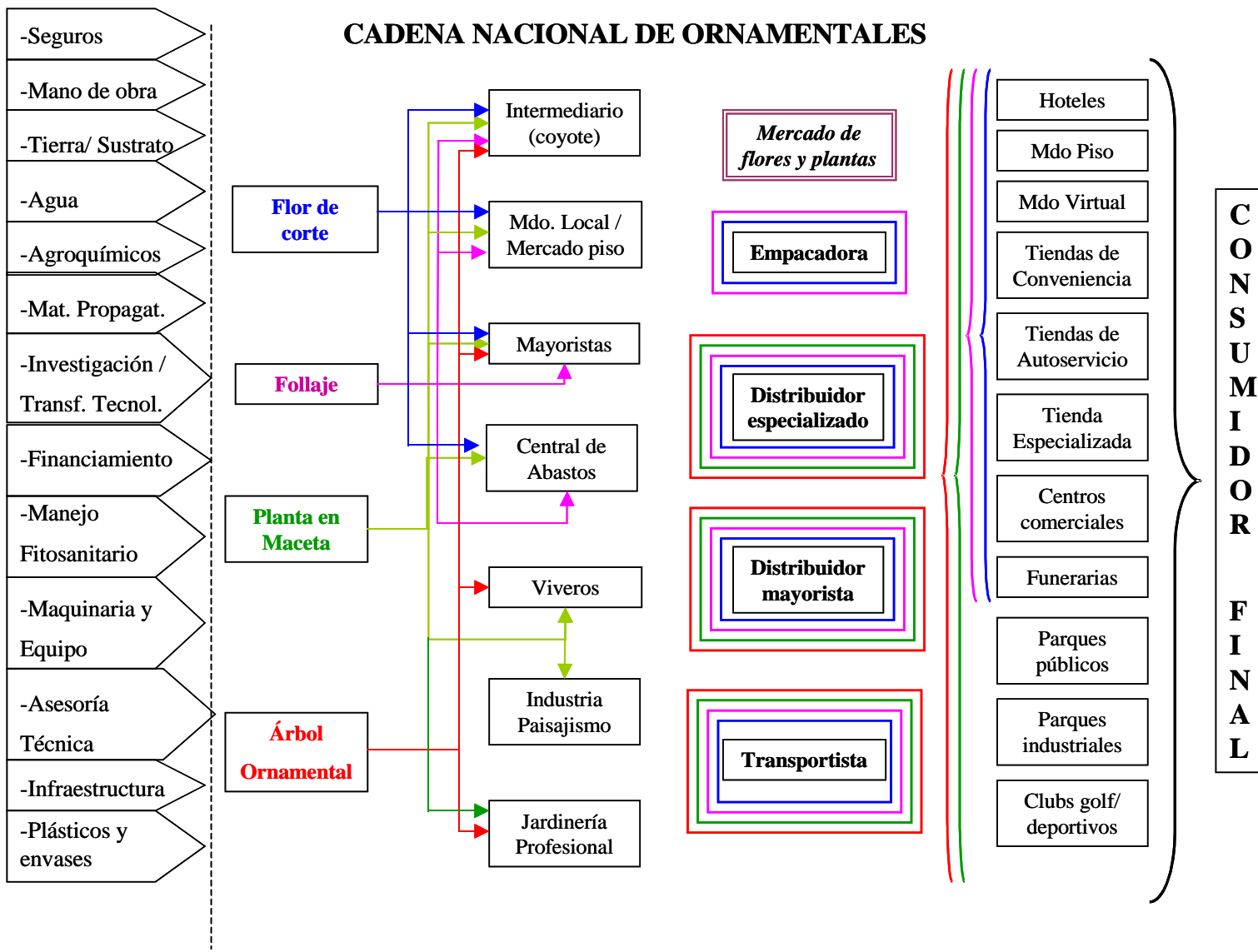
productos. Incluso se comparan dinamismos de importaciones y exportaciones agropecuarias contra las agroindustriales (donde se incluye el renglón de alimentos, bebidas y tabaco), argumentando el retroceso de las primeras a favor de las segundas. También se señala que entre 1980-1986 las exportaciones de productos procesados representaron alrededor del 20%, mientras que entre 1960 y 1998 su participación fue superior a 40%. Finalmente, al menos hay tres maneras de identificar una cadena, según se tenga en consideración un mercado de consumo; un estado de transformación o el empleo de una misma materia prima. En general el enfoque que se adopta en México es el criterio de identificación: de una misma materia prima, según el cual la cadena se define en función del producto primario central (trigo, girasol, leche, algodón, coníferas, eucaliptos, etc.). Este criterio presenta como eje de preocupación el producto primario y el productor agropecuario, aunque sin perder el interés de conocer las interrelaciones con los otros eslabones de la cadena, es decir, los proveedores de insumos, el sector de transformación, la distribución y el consumidor final.” Con el fin de tipificar de una forma más operativa el plan rector considera al sistema producto como el conjunto de actores económicos que mediante la interacción de mercado realizan un proceso generador de valor, identificado a través de una estructura insumo producto, proveniente de su interacción y concretado por un consumidor final sujeto a sus necesidades y capacidad de pago.

En estricto sentido, el esquema del sistema permite caracterizar los diferentes eslabones y sus elementos diferenciadores, así como los mecanismos de interacción en términos de mercado. Cada eslabón es una actividad completa de mercado en términos de realización del valor agregado mediante un proceso de transformación productiva concretizada en el mercado..

En el caso de ornamentales, cabe mencionar que la tipificación del sistema tiene un alto grado de complejidad, dada la enorme variedad de productos específicos sin embargo es factible tipificar un esquema general, común para cualquier proceso de generación de mercado en el ramo. A saber un esquema simplificado puede establecerse como lo describe el siguiente cuadro.

Es importante mencionar que la descripción es enunciativa y no limitativa y que particularmente puede tener variaciones dependiendo de la región y del producto específico.

## CADENA NACIONAL DE ORNAMENTALES



#### **4. Referencias del Mercado Internacional**

En el mercado internacional, México ocupa el 14o lugar como exportador siendo su principal destino Estados Unidos y Canadá (99.7%) y el 0.3% restante Europa, según los datos registrados para el año 2002. Existe evidencia de que no ha habido una modificación relevante con respecto a esta posición. En el año 2001, las exportaciones totales de México (flores, follajes y plantas vivas) alcanzaron los \$51,603,661 dólares americanos. Esta cifra es inferior en comparación con nuestros principales competidores de América Latina, Colombia, Ecuador y Costa Rica quienes con una superficie de cultivo menor a la del Estado de México, han logrado posicionarse como proveedores líderes del mercado Norteamericano y cuyas exportaciones ascendieron a \$570.3; \$215.9 y \$161.0 millones de dólares respectivamente. México posee un gran potencial como exportador y por su ubicación posee una importante ventaja competitiva como proveedor de flores al mercado de los EUA. Un factor a considerar es la escasa variedad de flores de corte con que cuenta México para la exportación, así como la carencia de estrategias explícitas para ubicar mercados y necesidades específicas en los destinos potenciales de los productos. Es evidente que existen algunos esfuerzos exitosos, pero aislados, de colocación de flores de corte mexicanas en los centros de distribución del sur de los Estados Unidos, sin embargo aún somos marginales en términos del mercado potencial mundial.

Es importante mencionar que existe un numeroso conjunto de restricciones no arancelarias que limitan la capacidad exportadora en términos del mercado global. Al mismo tiempo la falta de desarrollo de una cultura de exportación y la existencia de un mercado interno con exceso de demanda no ha focalizado un esfuerzo consistente de exportación.

#### **5. Referencias del Mercado Nacional**

La toma de decisiones en cualquier planeación estratégica requiere de información veraz, oportuna y continua. Es claro que los Comités sistema producto no tienen la capacidad económica de generar toda la información relevante de manera directa; de tal forma que sería necesario desarrollar una simbiosis con las instancias generadoras de información del sector. Es por esta razón que esta primera parte del análisis se lleva a cabo exclusivamente con la información disponible en el SIAP bajo la premisa de que dicha institución garantiza el seguimiento, la consistencia metodológica y todas aquellas características indispensables para la generación de información de utilidad. Posteriormente se incluirán a manera de referencia otras bases de información complementarias para establecer el criterio de decisión del Comité.

La oferta se caracteriza con la información asociada a la producción; aunque es necesario reconocer que existe oferta factible del resto del mundo que por las razones antes expuestas no es posible incorporar. La demanda se mide de manera indirecta puesto que no existen patrones exactos de gasto; en donde las exportaciones e importaciones son variables complementarias a la oferta nacional. En este punto es importante destacar que la producción nacional se halla estratificada en términos regionales, dándole especial importancia a la participación del Distrito Federal, Estado de México y Puebla. De las más

de 200 especies ornamentales, que se cultivan en el Distrito Federal, se seleccionaron de la siguiente manera para el presente estudio. Rosa (incluye flor de corte y flor en maceta), geranio (maceta), nochebuena (diferentes tamaños de maceta), flores de corte, ornamentales en maceta. Los criterios que se utilizaron fueron: el valor de la producción, volumen de la producción, producción durante todo el año y comercialización todo el año. En el caso de la nochebuena aún cuando su venta es de temporada es una planta que su cultivo tiene un ciclo de siete meses.

***Volumen (toneladas.) de la producción de ornamentales por año 1993-2003 <sup>1</sup>***

CULTIVO	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>ROSA</b> (flor de corte y maceta)	20,500.	57,000.	824,000.	26,600.	52,602.	433,212.	415,960.	414,370.	413,490.	405,500.	400,000.
<b>GERANIO</b>	-	-	300,000.	-	254,141.	300,000.	600,000.	600,000.	600,000.	600,000.	600,000.
<b>NOCHEBUENA</b>	960,000.	-	1,400,000.	-	1,199,820.	600,000.	650,000.	650,000.	650,000.	630,000.	650,000.
<b>PLANTAS EN MACETA</b>	1,438,494.	-	-	-	-	-	1,325,000.	1,445,000.	1,985,000.	1,925,000.	2,165,000.
<b>TOTAL</b>	2,421,044.	64,500.	2,546,000.	26,600.	1,526,170.	1,343,392.	4,195,260.	3,113,522.	3,652,642.	3,564,472.	3,818,900.

Es importante mencionar que la información del SIAP presenta algunas limitaciones en términos de los productos asociados al sistema, por lo que se enuncian aquellos tipificados como los más relevantes desde el criterio del Comité. También es importante mencionar que existen algunos datos registrados por la base del SIAP que pueden considerarse inconsistentes, como el objetivo de esta recopilación no es de validación ni de corroboración, sino como una primera referencia para los tomadores de decisiones.

Bajo el concepto de serie de tiempo la información es:

<sup>1</sup> Fuente: Servicio de Información y Estadística Agropecuaria y Pesquera. SAGARPA.

**Amfiteatru**

**Amfiteatru (1990-1999)**

	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
203	20	20	20	50000	762	4
202	20	20	20	50000	654	3
201	24	24	24	50000	1920	42
200	24	24	24	50000	1924	32
199	22	22	22	50000	1483	32

**Amfiteatru**

**Amfiteatru (2000-2009)**

	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
203	5	5	5	2000	50	22
202	5	5	5	2000	60	53
199	4	4	4	1233	422	23
198	4	4	4	2000	300	12
197	5	5	5	2000	100	8

**Amfiteatru**

**Amfiteatru (2010-2019)**

	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
203	5	5	5	2000	652	5
202	5	5	5	220	405	64
201	6	6	6	2000	50	4

**Amfiteatru**

**Amfiteatru (2020-2029)**

	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru	Amfiteatru
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
203	3	3	3	92	24	6000
202	3	3	3	12	4	9000
201	3	3	3	11	5	8000
200	5	5	5	95	65	1000
199	5	5	5	9	6	9500
198	5	5	5	9	6	9000
197	5	5	5	25	5	1160
196	5	5	5	9	6	9000
195	5	5	5	9	6	8500

**Ami Khatolok Relationyda**

**১৯৯০ সালের ১০/০৫/১৯৯০**

Ami No	Ami Qadim (১)	Ami Qadim (২)	Relation (৩)	Radial (১৫)	Radial (১৬)	VeriRelation (১৭)
২০২	২২	২২	২২০	১২১	২০০২	২৫৭৬১
২০১	২৫	২৫	২৫০	১৫৬	২০১৯	২৫৬৬২
২০০	২৫	২৫	২০০	১১৯	৩০০৯	৭২৫২০
১৯৯	২৭	১৯	২০০	১২৯	১৯৯৯	১০৯৯১
১৯৯	১৭	১৬	১৯০	৬৭	১৯৯৭	১৯৯৯১
১৯৭	১৬	১০	১৯০	৭৯	১৯৯১	১৯৯৯১
১৯৬	১৯	১৯	১৯০	১১৬	১৯৯৯	৩১৯৯১
১৯৬	১৯	১৯	২০০	১৯৯	৬১০৭	১৯৯৯১

**Ami Khatolok Relationyda**

**১৯৯০ সালের ১০/০৫/১৯৯০**

Ami No	Ami Qadim (১)	Ami Qadim (২)	Relation (৩)	Radial (১৫)	Radial (১৬)	VeriRelation (১৭)
২০০	৫	৫	১৫০০	৫০০	৫	১৫০০
১৯৯	৫	৫	১৫০০	৫০০	৫	১৫০০
১৯৯	৪	৪	১৫০০	৩৫০	৫	১৫০০
১৯৭	১	১	৫০০	৫০০	৪	১৫০০
১৯৬	১	১	৫০০	৫০০	২১	১৫০০

**Ami Khatolok Relationyda**

**১৯৯০ সালের ১০/০৫/১৯৯০**

Ami No	Ami Qadim (১)	Ami Qadim (২)	Relation (৩)	Radial (১৫)	Radial (১৬)	VeriRelation (১৭)
২০৯	৬	৬	৬০০	১২৬	২৯	১৫৯০০
২০২	৬	৬	৬০০	১২৬	১৯৯	৫৫৯০০
২০১	৩	৩	২০২১	১০১	১৯	৫২২০০
২০০	২	২	২০২১	১০১	১৯৯	২৫৯০০
১৯৯	২	২	২০২১	১০১	২৫	৬১২০০
১৯৯	২	২	১০০০	৫০০	২০	২০০০
১৯৭	৬	৬	২০২১	১০১	১৬	৬২০০
১৯৬	৩	৩	৫	১০	২৯	১২০০
১৯৬	৩	৩	৫	১৬	১৬	১২০০

**Ami Khatolok Relationyda**

**১৯৯০ সালের ১০/০৫/১৯৯০**

Ami No	Ami Qadim (১)	Ami Qadim (২)	Relation (৩)	Radial (১৫)	Radial (১৬)	VeriRelation (১৭)
২০৯	৫	৫	২৫০	৩০	১০	২৫০
২০২	৫	৫	৩০০	১০০	১০	১৫০
২০১	৫	৫	৩০০	১০০	১৬	১৫০

**Análisis de Rentabilidad**

**1950/Recomendación/COMBINAR/RS**

Año	Spécie Cada	Spécie Cada	Rentón (10)	Rentón (10)	Rentón (10)	Valor (20)
203	8	6	153	85	432	5200
202	14	12	81	7	5000	42000
201	41	41	4780	119	7226	674000
200	56	56	780	159	6723	542000
199	42	42	678	181	6853	470400
198	49	33	6500	911	6801	406600
197	66	21	5100	125	6229	373500
196	30	26	5600	223	6167	34792
195	39	28	5300	188	6155	329000

**Análisis de Rentabilidad**

**1950/Recomendación/COMBINAR/RS**

Año	Spécie Cada	Spécie Cada	Rentón (10)	Rentón (10)	Rentón (10)	Valor (20)
203	885	885	49310	4320	1891	561322
202	791	791	32980	4726	172	403528
201	35	34	24723	7553	152	429400
200	25	25	18516	6385	146	320249
199	36	36	16000	7000	36	600000
198	30	21	203170	7612	375	753200
197	27	27	197000	6556	309	693000
196	12	12	66500	5283	181	1024000
195	18	18	51800	3175	68	325400

Es importante enfatizar que en un sistema producto tan complejo como el de ornamentales, la focalización es un elemento indispensable para asegurar el valor implícito de la información como elemento definitorio para la toma de decisiones. Es fundamental que el Comité determine el conjunto de variedades estratégicas dentro de las flores y las plantas de ornato para orientar la generación de bases mínimas de información para comprender el funcionamiento de la oferta y las características específicas de la demanda. En el caso de este sistema existe la percepción de la existencia de un gran mercado no atendido tanto a nivel nacional como internacional, por lo que la tipificación, al menos esbozada del mismo, se convierte en un elemento indispensable de información para la planeación del sector. Si tipificamos por cultivo y su distribución espacial tenemos una concentración de producción en los estados ya citados anteriormente.

**6. Aproximación a indicadores de rentabilidad**

En estricto sentido el criterio de rentabilidad está determinado por la diferencia entre el precio que el mercado o en otras palabras el consumidor inmediato está dispuesto a pagar y los costos en los que el agente económico incurrió para generarlo y llevarlo al mercado. En términos prácticos en un sistema producto existe un margen de rentabilidad



en cada uno de los eslabones concretizado por el eslabón inmediato posterior. Una cadena balanceada está definida cuando todos los márgenes de rentabilidad son consistentemente positivos en el largo plazo.

El SIAP ha generado una variable que representa la distribución del ingreso generado al final de la cadena entre el productor; es decir nos lleva a conocer la participación que éste tiene en el precio o ingreso medio realizado al final de la cadena. Desafortunadamente no lo ha hecho para ningún producto del sistema de ornamentales. Siguiendo la misma lógica se busca establecer el parámetro correspondiente a una canasta promedio de flores de ornato. Es muy importante aclarar que debe llevarse a cabo también una focalización de margen por producto específico.

Producto (1)	Origen	Unidad de venta (3)	Precio Frecuente (2)					Promedio semanal		Variación en Pesos
			Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Actual	Anterior	
Anturio Mediano	Michoacán	Pieza	30	30	30	30	35	31	30	1
Aster O Montecasino	México	Manojo	11	10	11	12	15	11.8	13.2	-1.4
Ave del paraíso grande	Michoacán	Docena	30	30	40	35	50	37	29.6	7.4
Clavel Grande	México	Gruesa	70	70	140	150	150	116	66	50
Crisantemo Invernadero	México	Docena	30	30	35	35	40	34	30	4
Dollar	México	Manojo	11	11	11	12	15	12	11.4	0.6
Gerbera	México	Docena	30	30	35	30	30	31	31	0
Gladiola Grande	México	Gruesa	350	350	380	400	380	372	304	68
Gladiola	México	Gruesa	280	280	300	300	290	290	228	62
Iris	México	Decena	65	60	70	70	70	67	72	-5
Lilium	México	Decena	65	65	70	70	70	68	62	6
Limonium	México	Bonche	30	30	30	30	35	31	31	0
Miniclavel	México	Docena	9	11	11	12	15	11.6	7.4	4.2
Nardo Grande	México	Rollo	160	160	200	200	170	178	134	44
Nube	México	Rollo	35	35	30	35	35	34	34	0
Polar	México	Docena	11	12	12	12	15	12.4	11.8	0.6
Pompón	Morelos	Docena	11	12	12	12	15	12.4	11.8	0.6
Rosa Criolla tallo corto	Puebla	Gruesa	150	170	350	400	350	284	142	142
Rosa Criolla tallo largo	Puebla	Gruesa	280	300	500	600	700	476	300	176
Rosa De Invernadero	Morelos	Bonche	50	50	120	130	100	90	44	46
Rosa Tallo	Morelos	Gruesa	70	70	150	160	250	140	74	66
Rosa Tallo Largo	Morelos	Gruesa	150	160	300	320	350	256	140	116

La información previa muestra los datos de variación del precio de algunos de los productos ornamentales más significativos en la Central de Abastos de la Ciudad de México de acuerdo a la información proporcionada por ASERCA en la semana del 6 al 10 de diciembre. Realizando un promedio ponderado por producción de acuerdo a los datos proporcionados por el SIAP y una vez homologado el equivalente de la unidad de peso a la unidad de medida utilizada en la central de abastos se encuentra una participación promedio del 46 % del productor sobre el precio final de venta. Era de esperarse que dada la importancia de la comercialización al menudeo, el margen final del producto se concentrara en los mayoristas y el expendedor de última instancia. No existe evidencia exacta de la relación de precios a la exportación.

Por otro lado hay evidencia de altos índices de rentabilidad, medida como la relación precio costo, sobre todo en algunas flores de corte en la Ciudad de México. El Plan Rector estatal para el D.F. determina rangos de rentabilidad hasta del 55 % sobre el costo de producción en condiciones de riesgo neutro. De nueva cuenta se hace evidente la necesidad de plantear los indicadores de rentabilidad del conjunto de productos estratégicamente definidos por el Comité.

## **7. Identificación de problemáticas**

La problemática fue estructura y generada a través de un ejercicio participativo con el Comité nacional a través de una dinámica planteada explícitamente por la estrategia. De acuerdo a documentos de la Subsecretaría de Agricultura las etapas de conformación se definen como

1. Matriz de análisis de problemática y alternativas de solución.- Se estructura en reunión nacional, con las aportaciones de todos los integrantes del sistema producto. Es la base para iniciar las acciones y para iniciar la conformación del Plan Rector
2. Estructuración metodológica del Plan Rector.- Se realiza mediante la aplicación de metodologías para dar una estructura lógica que facilite su instrumentación.

De tal forma que las problemáticas se generan a través del esquema ya citado. De este trabajo se obtiene, de forma resumida las siguientes problemáticas

- 1.- Se estima que alrededor del 70% de la producción, distribución y consumo de flores y plantas se realiza en la zona centro del país. Esta excesiva concentración de la actividad, genera importantes desequilibrios, saturación en algunas zonas y desabasto en muchas otras.
- 2.- La gran mayoría de los pequeños productores están enfocados en la atención del mercado doméstico y no cuenta con la capacidad para ofertar productos de calidad, concentrándose en cultivos de pocas especies tradicionales.
- 3.- Existe una orientación productiva a productos de poca rentabilidad.

- 4.- Existe un patrón de superficie reducida de los predios (1 a 3 Has) lo que limita las economías de escala.
- 5.- Existe evidencia de carencia crónica de capital excedente con la correspondiente incapacidad estructural de innovación y perfeccionamiento productivo
- 6.- Existe evidencia de la falta de capacidad para organizarse y comercializar sus productos en forma colectiva
- 7.- Falta de recursos para infraestructura y adquisición de material propagativo.
- 8.- Carencia de capacitación en nuevas tecnologías e inadecuado manejo post-cosecha.

## **8. Esquema Estratégico**

Una vez planteada, la problemática, el Comité define las estrategias y las líneas estratégicas a desarrollar para concretar en el tiempo su visión. La primera fase del plan rector determina un calendario de acciones en el corto mediano y largo plazos, con acciones concretas inmediatas, así como un principio de planificación para los proyectos.

En primer lugar es necesario plantear el concepto metodológico del esquema estratégico. Estos diez criterios son comunes a todos los sistemas producto y permiten un seguimiento homogéneo de la estrategia aunque sea diferente en términos específicos. El objetivo de este apartado consiste en dotar al Comité nacional de una guía de acción precisa que le permita avanzar en el fortalecimiento del sistema producto como una entidad económica articulada e integral. Las propuestas de acción parten de una visión generada en las previas interacciones con el Comité y están sujetas a su propia validación. El plan se construye con base en el esquema estratégico inherente a todas las actividades desarrolladas previamente por el Comité y asigna un valor numérico a la realización de las diferentes actividades y/o concreción de proyectos específicos que el Comité lleve a cabo, de tal manera que en el transcurso del tiempo el Comité tenga un indicador numérico de su propio avance. Las estrategias que caracterizan todo el esquema de fortalecimiento son:

- I.** *Fortalecimiento de la base de conocimiento para la toma de decisiones.* Este conjunto de acciones está dirigido a que el Comité posea aquellos elementos de información y conocimiento indispensables para ejercer acciones ejecutivas encaminadas a la resolución de problemáticas y/o a la potenciación de los procesos que generan valor dentro del sistema. Las acciones de desarrollo de conocimiento deben ser puntuales, dirigidas y claramente orientadas a explicar y validar el comportamiento de fenómenos que de alguna forma afecten a la rentabilidad. Es claro que el primer requisito es tener una clara referencia de por qué se realiza o no la ganancia en un proceso económico específico.
- II.** *Perfeccionamiento del modelo de gestión y organización del Comité.* Estas acciones están dirigidas a dotar al Comité, como órgano ejecutivo de la estrategia de fortalecimiento del sistema producto, de las

habilidades, competencias y herramientas indispensables para poder diseñar, implementar y evaluar acciones integradas, encaminadas a garantizar la generación de excedentes por parte de todos y cada uno de los eslabones que conforman el sistema. Este conjunto estratégico asegura que el Comité posee las características de representatividad, resolución de controversias, convergencias de intereses que requiere una entidad ejecutora; a través básicamente, del desarrollo de cualidades de liderazgo, trabajo colaborativo y administración por objetivos.

- III. *Desarrollo del esquema de evaluación y seguimiento.* Cualquier acción concreta planteada en una estrategia debe ser capaz de someterse a un proceso de evaluación, el cual consiste básicamente en confrontar las acciones con las metas para dar un criterio de eficiencia a las propias acciones. En estricto sentido un proyecto plantea la consecución de objetivos previamente determinados mediante el uso de recursos específicos, los indicadores de evaluación y seguimiento dan muestra sistemática de este hecho y permiten medir el grado de acercamiento entre lo planeado y lo realizado. Es evidente que en la estrategia de fortalecimiento del Sistema Producto el indicador relevante de última instancia es el propio índice de rentabilidad, de tal manera que todas las acciones en algún momento y de alguna forma deben ser capaces de reflejar su intervención en el crecimiento de la propia variable de ganancia en el sistema.
- IV. *Perfeccionamiento del Proceso Productivo en los eslabones del sistema producto.* Estas acciones se refieren al perfeccionamiento y mejora de cualquier proceso de transformación al interior de los diferentes eslabones del Sistema Producto. La ciencia, la tecnología, la mejora en procesos administrativos, la innovación en logística, en empaque y embalaje, en mecanismos de distribución, procesos físicos o químicos y mejora genética, todos son ejemplos de desarrollo e innovación tecnológica, la cual no solo debe generarse en los centros especializados, sino debe ser capaz de ser transferida de forma eficiente a los agentes económicos. Como una especificación, se incluyen las estrategias de innovación tecnológica, los procesos de mejora en sanidad e inocuidad diferentes a los normativos, es decir, todas aquellas campañas y procesos de mejora en la producción asociados al combate de plagas y otras afectaciones biológicas a los cultivos.
- V. *Asignación eficiente de recursos auxiliares de no mercado.* Uno de los principios fundamentales de la intervención gubernamental en los sectores productivos reza que dicha intervención debe ser puntual, focalizada y temporal, siempre y cuando haya evidencia contundente que el mercado no es capaz de resolver la problemática inherente que pone en riesgo la existencia o el nivel de rentabilidad en particular. Bajo ese esquema, los tomadores de decisiones tienen la capacidad de definir cuáles son esos elementos, riesgos o problemáticas que ponen en peligro la rentabilidad y que el mercado tajantemente nunca va a resolver. La

claridad en la evidencia de esta necesidad de intervención de no mercado da a la argumentación del Comité una solidez incuestionable y en sí mismo una herramienta de argumentación a su favor.

- VI.** *Encadenamiento productivo.* Estas acciones se refieren a proyectos que tienen por objeto, el perfeccionar la forma en la que los diferentes eslabones de un sistema se relacionan para llevar a cabo sus funciones productivas. Conceptualmente, el eslabonamiento productivo se basa en la idea de que la función de rentabilidad de cada eslabón, es decir, la capacidad real de obtener ganancias, depende directamente del comportamiento de las ganancias de los otros eslabones de la cadena. Por esta razón adquiere importancia fundamental la definición, el diseño y el seguimiento de un indicador de rentabilidad para cada uno de los eslabones del sistema producto, así como de las diferentes tipificaciones al interior del mismo. En algunas ocasiones es necesario plantear acciones que fortalezcan de manera explícita, la interacción entre los mismos.
- VII.** *Desarrollo de infraestructura básica.* Toda actividad productiva requiere elementos externos que garanticen la competitividad media de su actividad económica. Comunicaciones, puertos, ferrocarriles, agua, electricidad, son elementos que el conjunto económico debe poner a disposición del agente en particular para que este lleve a cabo su actividad productiva. Las condiciones medias de la infraestructura determinan la denominada competitividad y productividad media del entorno, las cuales son definitivas en términos de rentabilidad en economías globalizadas.
- VIII.** *Planeación de mercado.* Toda acción que predetermine las condiciones de la demanda, la oferta y el precio con el fin de favorecer el aseguramiento de la rentabilidad media se denomina planeación de mercado. Este proceso en algunos casos está disponible para el tomador de decisiones en términos de asociación y las ventajas de las negociaciones al interior del sistema: Control de la producción, expansión de la demanda existente, apertura de mercados, son actividades relacionadas con esta estrategia.
- IX.** *Desarrollo y perfeccionamiento de los mecanismos de financiamiento y cobertura de riesgo.* Toda actividad productiva requiere recursos para emprender, ampliar o redimensionar el proceso productivo. La existencia de un mercado de fondos prestables, desarrollado y competitivo es una condición de difícil obtención en el sector primario, ya que la amplitud en el espectro de riesgo y las complicaciones jurídicas para la enajenación de garantías provocan imperfecciones crónicas en el mercado crediticio en el sector primario. La evidencia internacional demuestra la sistemática intervención de mecanismos de no mercado en el diseño e implementación de políticas crediticias para el sector agropecuario. Por esta razón, es de obvia necesidad el plantear estrategias que coadyuden al aseguramiento de los fondos prestables para inversión de la actividad

primaria. Sin lugar a dudas el sector primario está caracterizado por la sistemática presencia de un riesgo no acotado. Esto significa que la realización del valor agregado, y por ende de la ganancia, está crónicamente atada a la realización de riesgos no dimensionables. La recomendación estratégica en la mayoría de las economías desarrolladas es la creación de mecanismos de cobertura que de alguna manera prelimiten el tamaño y el impacto de algún evento aleatorio desastroso para la cadena en su conjunto o de uno de sus eslabones en particular. Es verdad que en México existe poca experiencia de este tipo de mecanismos que permitan delimitar el tamaño e impacto de un riesgo al proceso de producción, sin embargo, es necesario adoptar acciones concretas que al menos den al tomador de decisiones un marco referencial para tomar decisiones bajo incertidumbre.

- X. *Marco legal y regulatorio.* En algunos casos muy puntuales los sistemas producto requieren de instrumentos normativos y legales que faciliten la realización de su actividad productiva. En algunos casos patentes, denominaciones de origen, normas de calidad y reglamentaciones precisas sobre alguno de los procesos productivos, son condiciones necesarias para garantizar el funcionamiento homogéneo de un mercado en particular. De la misma manera, en un mercado globalizado existen prácticas desleales de comercio que generan información asimétrica en el mercado y en su caso pueden poner en peligro la factibilidad competitiva del Sistema Producto en el largo plazo. Ante cualquiera de estas circunstancias, es necesario tomar acciones a través de la conceptualización, diseño y en su caso decreto de alguna normatividad pertinente.

El sistema producto ornamentales se ha planteado hasta ahora el siguiente conjunto de acciones estratégicas enmarcadas en los diez de los diez esquemas centrales, subdivididas en 23 líneas estratégicas.

## I. FORTALECIMIENTO DE LA BASE DE CONOCIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

I.1-2 Articulación de una serie de estudios, cualitativos y cuantitativos, que generen información altamente confiable para la toma de decisiones sustentada y oportuna:

\*Calidad, variedades, capacitación, tendencias del mercado, innovación, transferencia de tecnología.

\*Volúmenes, rentabilidad, costos, valor de producción, consumo per cápita, etc.

I.3. Realización de estudios y proyectos de producción y comercialización

I.4. Visitas a ferias Internacionales

I.5. Realización de foros de alcance local, regional, nacional e internacional, que propicien el acercamiento e interacción entre proveedores, distribuidores y comercializadores.

I.6,7,8. Desarrollo de programas educativos, de capacitación y servicios profesionales que incrementen las aptitudes y conocimientos de productores, técnicos, trabajadores, comercializadores (nacional y de exportación).

## II. PERFECCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTION Y ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ

II.1. Fortalecimiento de la representatividad y campo de acción bajo el “Reglamento Interno del Comité Nacional del Sistema Producto Ornamentales”.

II.2. Fortalecimiento de las habilidades gerenciales

II.3. Fortalecimiento de la toma de decisiones bajo incertidumbre

II.4,5. Mecanismos de coordinación entre los actores del SP Ornamentales, para el desarrollo y ordenamiento de la actividad ornamental, que atiendan las condiciones particulares de cada región, y/o su giro económico.

II.6,7,8. Aprovechamiento del apoyo por parte de dependencias federales (CNA, CFE, entre otros), a través de una estructura de Comisiones de trabajo dentro del Comité Nacional SPO, que fortalezcan las bases para sustentar un sector altamente competitivo.

## III. DESARROLLO DEL ESQUEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

III.1,2. Programación de ejecuciones, así como su Esquema de evaluación correspondiente donde también defina perfectamente ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?

## IV. PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO EN LOS ESLABONES DEL SISTEMA PRODUCTO

IV.1,2,3,4,5,7,10,13 Proyecto de alianzas estratégicas para la adquisición de tecnología, adopción de técnicas e investigación con el fin de incrementar y promover prácticas de la innovación y valor en los productos ornamentales en el mercado nacional y de exportación.

IV.6,8,9,11. Esquemas de trabajo a través de Comisiones dentro del SPO para desarrollo de una producción sustentable y con alto grado de valor.

IV.12. Diversificación de cultivos.



## V. ASIGNACION EFICIENTE DE RECURSOS AUXILIARES DE NO MERCADO

V.1. Fomento y apoyos a la producción

*V.2. Definición a través de las Comisiones correspondientes un estatus de intervención gubernamental cuando el problema sea incapaz de resolverla.*

## VI. ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO

VI.1,2. Implementar acciones para el desarrollo de mercados, usando como plataforma la Organización del Comité Nacional SPO, específicamente las que corresponden a inteligencia de mercados.

*V.3. Desarrollo de un puente formal y de fácil acceso para el reporte y flujo de información entre todos los actores de cada eslabón productivo, así como con el Comité SPO.*

## VII. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA BASICA

VII.1,2. Incrementar la comunicación con el resto de los SP a nivel nacional, para analizar las diferentes propuestas viables y de gran valor para el desarrollo de infraestructura física y de logística, en específico a aquellos favorables a los hortico-ornamentales, que faciliten y fomenten la comercialización de productos agropecuarios.

## VIII. PLANEACION DE MERCADO

VIII.1,2,3,4,5. Soportar en la base de conocimiento la inteligencia de mercados necesaria para el desarrollo y promoción de sistemas modernos de distribución, acopio y comercialización de productos ornamentales con miras a balancear el abasto en las diferentes regiones, así como el fomento a la exportación directa e indirecta.

VIII.6. Difusión de spots radiofónicos, en red nacional promoviendo el consumo de flores mexicanas.

## IX. DESARROLLO Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO Y COBERTURA DE RIESGO

IX.1. Coordinar con dependencias del gobierno federal, el financiamiento y apoyo a los productores con la finalidad de elevar la calidad de la producción.

IX.2. Creación de un esquema de estímulos fiscales y de financiamiento, a través de instituciones privadas y/o públicas, así como de aseguradoras para obtener coberturas de riesgo.

## X. MARCO LEGAL Y REGULACION

X.1,2,3 Creación de un enlace de comunicación y participación permanente con las organizaciones gubernamentales correspondientes para la actuación dentro de un marco legal adecuado que fomente la productividad competitiva y sustentable, adecuadas al nivel internacional.

El Esquema plantea un conjunto de proyectos simplemente desarrollados de forma enunciativa. Se recomienda a cada Comité desarrollar un esquema de prioridades que den un orden en el tiempo a los proyectos bajo un formato sistemático de diseño, implementación y evaluación de proyectos ejecutivos. El contenido formal mínimo que debe poseer un proyecto ejecutivo se puede enunciar de la siguiente manera:

- A. *Temporalidad*: se refiere a la definición precisa del inicio y terminación del proyecto
- B. *Exogeneidad*: se refiere a la enumeración precisa de todos aquellos elementos, procesos, circunstancias y otros referentes directamente involucrados en el éxito o fracaso del proyecto que no están bajo el control del realizador directo del mismo. La medición del grado de exogeneidad es uno de los requisitos objetivos para medir la factibilidad real del proyecto. Una medición equivocada del mismo puede desviar todos los resultados proyectados en el tiempo y generar una visión general de fracaso.
- C. *Plan de trabajo*: un proyecto debe detallar con toda precisión los requerimientos y acciones necesarios para su realización precisados con toda exactitud en tiempo y características en un cronograma midiendo sus grados de holgura, así como las rutas críticas del proyecto en particular.
- D. *Recursos*: en una economía de propiedad privada toda acción de cambio y mejora requiere del uso de recursos económicos, por lo tanto todo proyecto también debe conceptualizarse como una corrida financiera en donde se especifique básicamente fuentes y destinos, necesidades de disposición de efectivo y al menos algún indicador de tasas implícitas de rendimiento y retorno comparativo. Como parte de un proyecto susceptible de ser financiado por el sector público, la identificación precisa del balance entre recursos públicos y privados en cada proyecto se vuelve una decisión prioritaria sobre todo bajo las premisas relacionadas con la focalización, restricción y eficiencia de los recursos públicos, es decir, cada vez el sector gubernamental debe ser más cuidadoso en asegurarse que los recursos empleados tengan el mayor impacto dentro de la economía.
- E. *Responsable*: El proyecto en su conjunto y cada una de las partes que lo conforman debe tener especificado el nombre del responsable específico de llevar a cabo las acciones determinadas por el proyecto. Tiene graves complicaciones de efectividad el no precisar tiempos en las facultades, los recursos y la responsabilidad de las acciones específicas que conlleva un proyecto.
- F. *Indicadores de desempeño*: cada proyecto debe diseñar indicadores cuantitativos y/o cualitativos que muestren los avances del proyecto en el tiempo de manera objetiva. Un indicador es una dimensión consistente y cuantificable de un fenómeno en particular. Consistente por que se mide siempre de la misma forma y

cuantificable por que nos da una dimensión comparable en el tiempo. Un indicador debe ser de sencilla estimación y lectura. Cada proyecto posee un número particular de indicadores dependiendo de la naturaleza y enfoque del mismo. Algunos ejemplos pueden ser productividad, rentabilidad, retorno al productor, participación en el mercado meta, competitividad en el precio, participación en el mercado global, entre otros.

Del trabajo previo con el Comité se enlista el enunciado de proyectos que debe ser ordenado y sistematizado en un esquema ejecutivo. A continuación se enlista la primera relación de proyectos, identificando previamente con número romano, la pertenencia a una estrategia específica, y con número arábigo la línea estratégica en particular. Antecedidos por una P cada proyecto enunciado en espera de definir la matriz de seguimiento específico

I.2. P1: Elaboración del Censo Nacional Florícola.

I.2 P2: Integración de estadísticas relevantes de producción, precio y comercio exterior

I.5. P1: Feria internacional Expoflor México, Bianual en años pares.

I.5. P2: Feria Nacional de la Flor. Para floristas y público en general. Bianual en años nones.

I.5 P3: Feria Regionales de la Flor, tanto para productores como para floristas y el público en general.

I.8 P1: Simposium de viverismo y seminario anual de flor de corte.

P2: Curso-taller para productores, técnico y trabajadores.

P3: Curso-taller de desarrollo empresarial para productores.

P4: Viajes al extranjero de capacitación técnica.

P5: Curso de postcosecha.

P6: Capacitación técnica para productores

P7: Capacitación para el resto de los eslabones

VI.2. P1: Se contrataron los servicios de la empresa de consultoría de Deloitte & Touche para elaborar el Estudio de Factibilidad, el que a la fecha presenta un gran avance y estima la rentabilidad del proyecto con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 14.25%.

VI.2. P2: Este proyecto contempla la construcción de diferentes áreas que se realizarán en diferentes etapas, siendo éstas las de Selección y Empaque; de Almacenamiento Refrigerado y de Exhibición y Ventas.

VI.2 P3: Área de estacionamiento para productores y para compradores, locales y espacios para venta de flores de corte, follajes y plantas vivas. Locales para proveedores de todo tipo de insumos y locales para florerías y proveedores de insumos para florerías.

VI.2 P4: En servicios se construirán áreas de información y análisis, Restaurantes, Hoteles, Auditorio para convenciones, Servicios bancarios, agencias de transportación y oficinas de representación privadas y gubernamentales.

## **9. Recomendaciones.**

Es importante precisar las características del Sistema Producto como tal; es decir, los elementos que caracterizan los diferentes eslabones sobre los cuales van a ejercer acción las diferentes estrategias. Es relevante que este trabajo sea generado, validado y asimilado por los propios agentes, de tal manera que se vean reconocidos en el diagrama que los representa como un eslabonamiento productivo, de otra forma será imposible medir de manera efectiva que esta forma de organización es útil en la planeación estratégica.

La información que sobre mercado, tanto nacional como internacional existe en la documentación que obra en poder del Comité, no arroja luz sobre la dinámica y estructura de las fuerzas de mercado que determinan la rentabilidad media. Mas allá de la información básica concentrada en cuadros y gráficas, es necesario tener una clara sensibilidad del comportamiento del consumidor actual y potencial, dimensionar la demanda en los distintos segmentos de mercado y el seguimiento del precio de los diferentes productos asociados al sistema. Con una clara visión de los cambios estructurales que ha sufrido durante el tiempo y al menos una perspectiva de su posible evolución en el futuro. El manejo de escenarios sobre las condiciones de producción, consumo y precio, son los elementos indispensables para cualquier estrategia de planeación de mercado, en el caso de ornamentales hay una carencia para la toma de decisiones bajo incertidumbre.

Esto genera la necesidad impostergable de dotar de habilidades de instrumentos de planeación a los miembros del Comité, así como el diseño e implementación de proyectos de mejora estratégica.

No existe ninguna evidencia de indicadores efectivos y validados de la rentabilidad media de los eslabones. Es materialmente imposible medir el éxito de una estrategia de fortalecimiento de la rentabilidad si no se conoce la dimensión exacta de este parámetro; lamentablemente, no es posible corregir las acciones sin ser previamente evaluadas ni es posible perfilar nuevas de acuerdo a la problemática emergente.

Es necesario sustentar con análisis de la información relevante la posibilidad de crecimiento del sistema; por lo que sería importante para el conjunto del Comité validar sus percepciones e impulsar acciones que repercutan en los distintos eslabones validando así su pertenencia al Comité.

A pesar del hecho de que algunos productores desarrollan actividades productivas de otras esferas de la cadena es necesario incorporar al Comité nuevos elementos representativos de eslabones hoy no presentes; sin embargo es necesario un análisis de mercado sólido que favorezca interesar a otros actores a participar así como ubicar nuevos nichos, oportunidades y consideraciones sobre la dinámica actual del sistema.

Finalmente, es necesario considerar la necesidad de un proceso de focalización en términos de la gran diversidad de productos que pueden tipificarse en el sistema. Orientar la información y las decisiones a un grupo de productos ornamentales, por especie o por región, son un elemento indispensable para proseguir en el proceso de planeación.