



PLAN RECTOR

SISTEMA PRODUCTO ORNAMENTALES



COLIMA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Metodología para la Integración de los Sistemas producto
Recomendaciones para la implementación exitosa de las estrategias

ASPECTOS GENERALES DE PLANTAS DE ORNATO

Origen
Descripción de Ornamentales
Usos

DIAGNÓSTICO INTERNACIONAL

Producción
Exportaciones
Importaciones
Consumo
Panorama para las plantas de ornato
Demanda
Inventarios
Perspectivas de las plantas de ornato
Pronóstico de precios

DIAGNÓSTICO NACIONAL

Cadena Productiva de Ornamentales
Eslabón de Producción
Sistemas de producción
Condiciones ambientales
Tecnología y Costos de producción
Tipología de productores
Generación de empleo
Eslabón de Proveedores de insumos
Clasificación de proveedores
Clasificación de insumos
Eslabón de Proveedores de Infraestructura
Clasificación de infraestructura
Eslabón de Transporte
Eslabón de Comercialización
Principales comercializadores
Consumo
Importaciones
Exportaciones

DIAGNÓSTICO ESTATAL

Introducción:
Áreas potenciales:
Condiciones ambientales:
Funcionamiento de la Cadena Productiva:
<i>Eslabón de Producción</i>
<i>Eslabón de Insumos y servicios</i>
<i>Eslabón de Infraestructura</i>
<i>Eslabón de Transporte</i>
<i>Eslabón de Comercialización</i> :
<u>PLAN RECTOR COLIMA</u>
Sensibilización para elaborar el Plan Rector:
Estructura del Sistema Producto Ornamentales
Beneficios esperados del Plan Rector:
Planeación Normativa.....
<i>Visión 2005 - 2015</i>
<i>Misión:</i>
Planeación Estratégica.....
<i>Problemas Críticos</i>
<i>Soluciones Estratégicas</i>
Planeación Operativa
<i>Proyectos</i>
<i>Priorización de los proyectos</i>
<i>Perfiles de Proyectos</i>

Introducción

La competencia entre los países ya no es entre productos, sino entre cadenas productivas. La estrategia en el mundo de los negocios, es hacer más eficiente la cadena productiva, que permita una mejor integración entre sus participantes; reducir los costos de transacción; tener suministro seguro en calidad, volumen y tiempo, de insumos y/o productos; pero sobre todo, que permita alcanzar una mayor competitividad en cada uno de los participantes de la cadena, de manera que se aplique el principio de GANAR-GANAR.

El conocimiento de la cadena permite identificar a todos los actores que la constituyen y su respectivo rol, como intervienen los proveedores de insumos e infraestructura, la producción, el transporte, y la distribución mayorista y minorista hasta llegar al consumidor final.

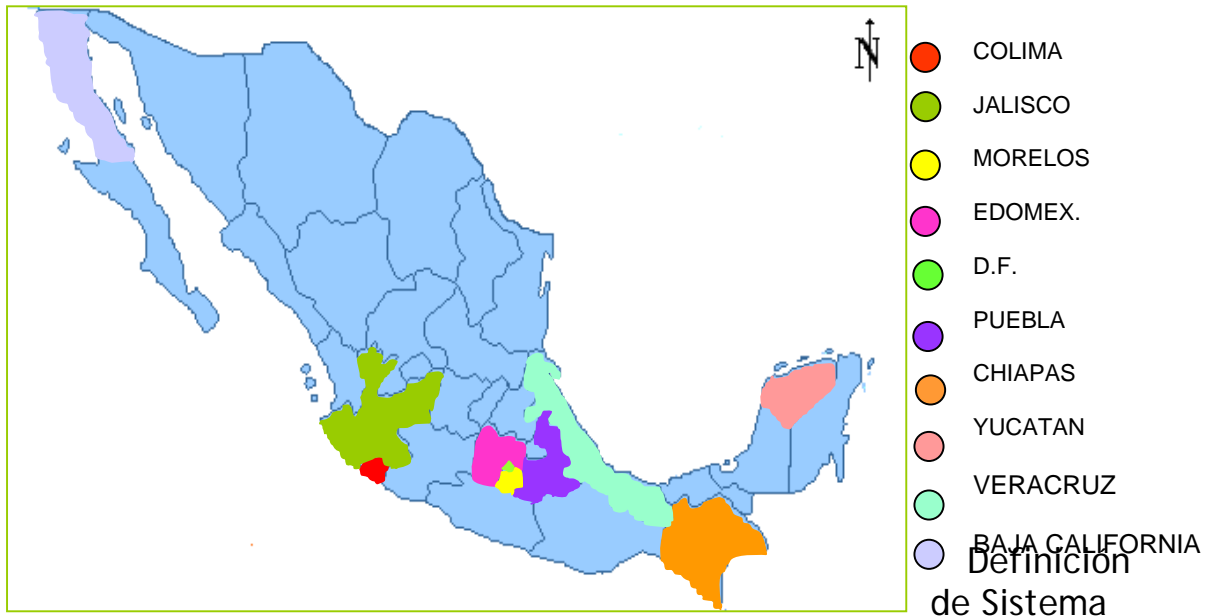
Solo en la medida que se conozca la cadena, los procesos existentes, sus interrelaciones y el papel que se juega al interior de ésta, se permitirá en primera instancia crear las alianzas con los participantes de la cadena, y además que esta se convierta en una ventaja competitiva para el negocio actual o para el desarrollo de nuevos negocios.

Cadenas Productivas - Sistemas Producto

En el marco del artículo 143 de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS) el Gobierno Federal, mediante mecanismos de coordinación, con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, promoverá y fomentará el desarrollo del capital social en el medio rural a partir del impulso a la asociación y la organización económica y social de los productores y demás agentes de la sociedad rural, quienes tendrán el derecho de asociarse libre, voluntaria y democráticamente, procurando la promoción y articulación de las cadenas de producción-consumo denominadas "Sistemas Producto" para lograr una vinculación eficiente y equitativa entre los agentes del desarrollo rural sustentable.

En México, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA), se ha trazado la estrategia de integrar, desarrollar y regionalizar los Sistemas Producto para cada entidad federativa, y generar así, beneficios en el sector agropecuario que deriven en un incremento de la productividad y rentabilidad de dicho sector.

Los 10 estados conforman el Sistema Producto Ornamentales Nacional, Chiapas, Estado de México, Morelos, Jalisco, D.F., Puebla, Yucatán, Colima, Veracruz y Baja California Norte.



Producto de acuerdo a la LDRS:

“Es el conjunto de elementos y agentes concurrentes de los procesos productivos de productos agropecuarios, incluidos el abastecimiento de equipo técnico, insumos y servicios de la producción primaria, acopio, transformación, distribución y comercialización (Art. 3ro., fracc. XXXI de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable)”.

Los objetivos de los sistemas producto son:

- Integración de los productores, proveedores, comercializadores, instituciones financieras e instancias públicas y privadas por medio de Comités.
- Mejorar el bienestar social y económico de los productores mediante la rentabilidad de su cultivo.

- Generar productos de calidad y que compitan a nivel nacional e internacional.

OPERACIÓN DE LOS SISTEMAS PRODUCTO

Los sistemas producto operan a través de Comités Regionales integrados por Productores, Comercializadores, Proveedores de Servicios, Infraestructura e Insumos, Instancias de Gobierno, etc., quienes tendrán la encomienda de identificar y realizar aquellas actividades que les permitan contar con una cadena más eficiente y rentable.

Para tales fines, una herramienta indispensable es la disposición de un plan rector que identifique acciones y/o proyectos a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, el Plan Rector solo es uno de los elementos necesarios para consolidar la integración y regionalización de las cadenas Sistemas Producto.

El reto mayor, es que exista el liderazgo emprendedor de los integrantes de la cadena productiva y de los Comités Regionales de los Sistemas Producto para implementar en el tiempo y forma la variedad de acciones y proyectos; además, se deberá dar seguimiento y evaluación de los avances.

Metodología para la Integración de los Sistemas producto

El Sistema producto en el Estado de Colima, se ha integrado según el siguiente esquema:



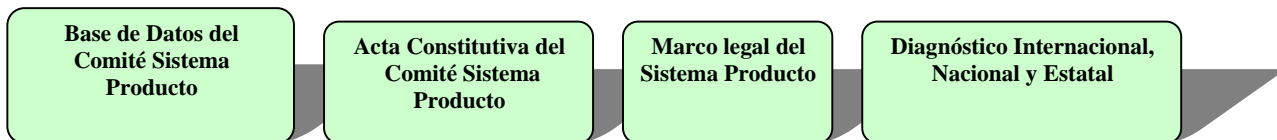
En resumen, el modelo propone que mediante un trabajo de equipo se nos haga más fácil identificar y realizar aquellas actividades que nos permitan contar con mejores productos que finalmente tengan más posibilidades de venderse en los mercados. Es decir, a través de alianzas y vínculos entre los diferentes participantes de la cadena productiva hacerla más competitiva tanto en su funcionamiento como en la oferta de productos y servicios.

Para una adecuada implementación del *modelo GANAR-GANAR*, se requieren de las siguientes fases:

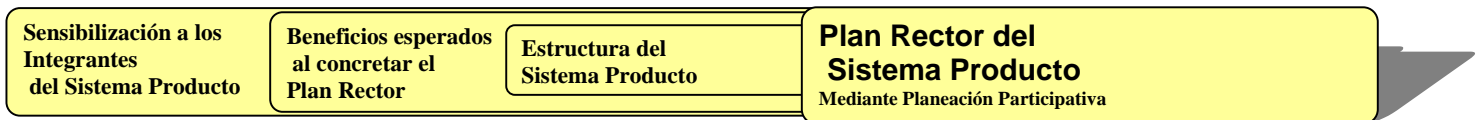
- Diagnóstico - compilación de información de campo y gabinete
- Plan Rector mediante sesiones de planeación participativa
- Implementación, evaluación y seguimiento.

El detalle de cada una de las fases se describe a continuación:

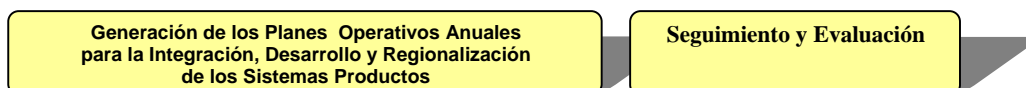
Fase I. Diagnóstico - Compilación de Información (campo y gabinete)



Fase II. Plan Rector mediante planeación participativa



Fase III. Implementación, Seguimiento y Evaluación de Planes Rectores



Fase I. Diagnóstico - compilación de información de campo y gabinete

Objetivo:

Compilar información relacionada a esta actividad y realizar un diagnóstico internacional, nacional y los correspondientes a cada uno de los estados integrantes, para conocer la situación del sector Ornamental e identificar las oportunidades de mejora.

Fase II. Plan Rector mediante sesiones de planeación participativa

Objetivo:

Mediante **Talleres de Planeación Participativa**, definir el rumbo a seguir del Sistema Producto Ornamentales a nivel nacional y en los estados, así como las acciones a realizar con la participación de los autores, actores y beneficiarios, Para ello, se utiliza la herramienta metodológica de planeación Normativa, Estratégica y Operativa (NEO):

- Dentro del contexto de la **Planeación Normativa** se determina la identidad del Sistema Producto. Es decir, se establece qué pretende ser y hacer por la competitividad del sector Ornametal en México. En este apartado se definen las metas e ideales de futuro, así como las actividades en que se ocuparán los integrantes de los Comités Sistemas Producto en los próximos años para alcanzarlas. Los elementos de esta etapa son: Visión, Misión, Objetivos, Metas, Filosofía y Valores.
- El contexto de la **Planeación Estratégica** se determina la manera en como el sistema producto se vinculará con su entorno competitivo. Es decir se determina con los recursos y potencialidades, cuáles son las estrategias para alcanzar sus ideales definidos en la parte normativa. Para ello, se contempla un análisis reflexivo de cuáles son los elementos que se tienen a favor o en contra, que incidirán positiva o negativamente en el cumplimiento de las metas de futuro. Los elementos considerados en este apartado son: Identificación de Problemas Críticos, Análisis de los Factores en Contra y a Favor que influyen en cada Problema Crítico (FODA) y las Soluciones Estratégicas para cada Problema Crítico.
- La última parte se refiere al contexto de la **Planeación Operativa**, en donde una vez que se definió "qué" se quiere lograr (contexto normativo), "qué" se debe de hacer (contexto estratégico), finalmente se determinan los "cómo" vamos a hacer

los "que ´s". Es decir, se identifican los proyectos o acciones sustantivas. Los elementos de este apartado son: Identificación de Proyectos para cada Solución Estratégica (línea estratégica) y Priorización de los Proyectos.

Sensibilización

Para garantizar que los procesos de planeación se efectuaran sin contratiempos y se tuvieran los resultados deseados, se llevó a cabo una reunión de sensibilización previa a la celebración de los talleres de planeación, cuyo objetivo fue el pleno entendimiento de los objetivos que se persiguen con la integración de los sistemas producto por parte de los integrantes del sector productivo, así como de los procesos a seguir para tal fin.

Esta etapa la consideramos sumamente importante, ya que se pensaba que los sistemas producto solo se debían a un nuevo requisito que cumplir por parte de la normatividad de gobierno para acceder a recursos públicos en apoyo a las actividades productivas.

Beneficios esperados

Es muy importante señalar que se definieron las expectativas de cada uno de los integrantes del Comité Sistema Producto, dependiendo el eslabón de la cadena al que pertenecen. Es decir, qué esperan lograr los productores, proveedores de insumos e infraestructura, transportistas, comercializadores, gobierno, etc.

Fase III. Implementación, evaluación y seguimiento.

Objetivo:

Implementar las acciones contempladas en el Plan Rector, dándole seguimiento y evaluando su impacto.

La mayor aportación del plan rector será sin duda su implementación. Para ello, a partir de que los integrantes del Comité Nacional como de los Comités Estatales del Sistema Producto Ornamentales dispongan del presente documento, éstos deberán tomar una participación decisiva en la gestión e implementación de cada una de los proyectos y/o acciones relevantes identificadas. Aún y cuándo los Comités puedan contar con asesoría y apoyo formal, ya sea del gobierno, o bien, de personal o consultores contratados para la ejecución operativa de esta etapa, el éxito o fracaso de éste apartado dependerá del grado de compromiso y del liderazgo emprendedor de todos los que tienen una participación importante en los Comités.

Recomendaciones para la implementación exitosa de las iniciativas de acción

Para que el trabajo de los comités Nacional y Estatales Sistema Producto Ornamentales realicen un trabajo más efectivo en esta etapa, se consideran relevantes las siguientes acciones.

- Identificar cuáles de las acciones de los proyectos definidos, pueden implementarse en los meses que restan del 2007.
- Identificar los proyectos y acciones que conformarán el Plan Operativo Anual 2008
- Integración de los Grupos de Trabajo y asignación a éstos de las Iniciativas de Acción de los Sistemas Producto.
- La integración se fortalece con la generación de un compromiso compartido y un liderazgo responsable que se formaliza con la asignación de las Iniciativas de Acción del Sistema Producto a los miembros. El resultado esperado

de este proceso es contar con Grupos de Trabajo de plenamente integrados.

- Definición e instrumentación de esquemas operativos para la Coordinación de los Grupos de Trabajo responsables de las Iniciativas de Acción
- Consiste en la definición e instrumentación de mecanismos operativos de coordinación que aseguren la conjunción y sinergia de los esfuerzos de los miembros de los Grupos de Trabajo tendientes a cumplir las metas comunes de los Sistemas Producto Nacional y Estatales. El resultado esperado son los esquemas operativos de coordinación definidos e institucionalizados en el seno de los Comités Nacionales y Estatales. Como posibilidad, éstos se pueden incorporar en los reglamentos como un apartado.
- Seguimiento y evaluación del desempeño de los Grupos de Trabajo para las Iniciativas de Acción
- Así como se da seguimiento al desempeño de las Iniciativas de Acción, también se realiza seguimiento y evaluación de los Grupos de Trabajo para verificar si se está produciendo un resultado más valioso que la suma de los resultados individuales de cada uno de sus miembros. Con este proceso se evalúa el desempeño del Grupo de Trabajo identificando problemas en el cumplimiento de las actividades encomendadas a cada uno de los miembros de los Grupos.

ASPECTOS GENERALES DE LOS ORNAMENTALES

Las plantas que son cultivadas o explotadas por el hombre constituyen un número muy pequeño de especies en comparación con las que existen en las comunidades naturales del mundo y su utilización disminuye aún más cada día, pues se va perdiendo el conocimiento

tradicional acerca del uso de muchas plantas, en tanto que la progresiva industrialización de la agricultura y la forestería y el desarrollo de la farmacología hace que cada vez se vayan obteniendo mayor cantidad de productos a partir de un menor número de especies, y se disminuye la necesidad de explotar otras plantas diferentes a las ya muy bien conocidas.

Queda en la Tierra un número vastísimo de especies de plantas cuya utilidad potencial jamás ha sido seriamente explorada y quizá muchas de esas plantas lleguen a extinguirse antes de que eso ocurra; por eso es tan importante inventariar y conocer pronto toda la flora de los países que sufren destrucciones aceleradas de su vegetación.

A grandes rasgos, podemos dividir las plantas útiles al hombre en ocho grupos principales, de acuerdo con su importancia para diferentes ramas de la actividad humana. Estos grupos son: plantas alimenticias básicas, plantas para la industria alimentaria, plantas alimenticias secundarias, plantas forrajeras, plantas que son o producen materias primas para la industria no alimentaria, plantas de uso artesanal, plantas de ornato y de valor urbanístico, plantas medicinales y plantas de utilidad indirecta. También es posible dividir a las plantas útiles en dos grupos: plantas que se cultivan y plantas que crecen espontáneamente, sin la intervención consciente del hombre; sin embargo, es preferible hacer esta distinción al hablar de cada grupo en particular.

Plantas alimenticias

Las plantas esenciales para la alimentación humana se caracterizan por ser casi siempre herbáceas, de corta vida, productoras de semillas o algún otro órgano de perennación como rizomas o tubérculos, ricos en sustancias de reserva para la planta.

Plantas para la industria alimentaria

Actualmente muchos de los cultivos enlistados entre las plantas alimenticias básicas, así como muchas plantas alimenticias complementarias, sufren un proceso industrial que ha diversificado la cantidad de productos disponibles a partir de estas plantas y ha aumentado su importancia económica. Posiblemente el ejemplo más notable es el maíz, pues de él se obtienen infinidad de ingredientes que se emplean en otras ramas de la industria de los alimentos y que le han restado importancia a otros cultivos; por ejemplo, muchos

países ricos importan cada vez menos azúcar de caña porque ahora se obtienen mieles de maíz que se usan mucho en la fabricación de dulces y repostería industrial. Del maíz también se obtiene aceite, almidones, alcohol, celulosa y muchas otras cosas.

Plantas alimenticias complementarias

Este grupo comprende un número considerable de especies de muy diferentes familias, que son utilizadas como alimento complementario, principalmente en la estación del año en que se producen. Incluyen plantas herbáceas que se comen crudas o cocidas, ya sea el follaje verde, los tallos o las raíces, es decir, las llamadas comúnmente "verduras".

Plantas forrajeras

Los animales domésticos y el ganado se alimentan también de muy diversas plantas; sin embargo, las familias más utilizadas son también gramíneas y leguminosas que crecen silvestres o se cultivan. Actualmente las praderas para ganado cultivadas adquieren cada vez más relevancia, en comparación con las praderas naturales, en el sostenimiento de poblaciones ganaderas.

Plantas productoras de materias primas

Las especies que producen materias primas para la industria maderera, de los derivados de la madera, del papel, de la celulosa, del caucho, de las resinas y solventes, etc., crecen tanto en comunidades silvestres como en cultivos. Actualmente existe la tendencia a cultivar estas plantas y a depender, en la industria, de un menor número de especies bien conocidas. Los bosques artificiales cubren cada vez mayores superficies en el mundo.

Plantas de uso artesanal

Estas plantas generalmente se explotan en poblaciones naturales y se utilizan para la fabricación de objetos a un nivel doméstico o artesanal. Su uso se ha ido perdiendo por dos razones principales: la sustitución de los objetos artesanales por objetos industriales y la sobreexplotación de las materias primas silvestres. Cuando las artesanías se popularizan demasiado se da lugar a la sustitución de las

materias primas originales por otras más abundantes y baratas, pero sin el valor que tiene lo tradicional.

Plantas de ornato y de valor urbanístico

Se tiene la tendencia a depender cada vez más de plantas de ornato muy manipuladas genéticamente, bien conocidas y casi exageradamente vistosas, pertenecientes a unas cuantas especies, que se cultivan en todo el mundo con propósitos decorativos. Basta recorrer cualquier expendio de plantas de ornato para darnos cuenta de que son pocas las especies utilizadas y que muchas de ellas son plantas exóticas. Se está haciendo muy poco para incrementar el número de plantas de ornato a partir de la flora local de cada región, a pesar de que en muchos sitios la potencialidad es enorme.

Para reforestar las ciudades, los parques y las avenidas se utilizan pocas especies de árboles muy tolerantes a las condiciones urbanas, cuyo crecimiento rápido está más o menos garantizado, pues se conocen bien sus requerimientos. Con frecuencia estos árboles proceden de otras regiones del mundo distintas a aquellas en donde se encuentran las ciudades en que se utilizan. Estas plantas tienen las mismas posibilidades que las mencionadas para las de ornato.



La Industria de Ornamentales es un sector agrícola de gran importancia económica para nuestro País. Hemos visto su desarrollo a pasos agigantados durante los últimos años.

Este es un sector agrícola muy versátil y abarca ocho líneas de producción, entre las que destacan: plantas de flor, plantas para landscaping, césped, palmas, pascuas, árboles, orquídeas y las flores de corte. Estamos hablando de una Industria que en los últimos años ha generado ventas que sobrepasan los cuarenta millones de dólares, aportando el 4.7 % al producto interno bruto del país.

El desarrollo y crecimiento de este sector ha sido vertiginoso y palpable. Evidencia de esto, es el sinnúmero de proyectos urbanos, cuyos jardines forman parte integral del diseño de su estructura. Esto en gran parte, surge a raíz del interés de desarrolladores y

propietarios en el manejo y creación de áreas verdes, integrando diversas variedades de plantas que embellecen los exteriores y agregan valor a estos proyectos o edificaciones.

Las plantas se reproducen empleando todos los métodos de propagación, según la especie, algunas por semilla, otras por esquejes, acodos, hijuelos, etc.



COLIMA

Colima, estado situado entre las laderas australes del volcán de Colima y la llanura costera del océano Pacífico, en la República Mexicana, tiene límites con



el estado de Jalisco al norte y noreste; con el estado de Michoacán al sureste y con el océano Pacífico al sur y oeste. Ocupa uno de los últimos lugares en el país por su extensión territorial.

Colima cuenta con un Volcán situado en el límite entre los estados mexicanos de Colima y Jalisco. Forma parte, junto con el nevado de Colima (que se alza al norte del volcán), del área natural protegida que lleva el nombre de este último. Pese a su persistente actividad, se ha seguido desarrollando la actividad agropecuaria en la región colindante.

Los relieves montañosos cubren el oeste, el norte y la parte este de la entidad. Las penetraciones de las sierras jaliscienses forman las zonas más elevadas: Cerro Gordo, sierras de Perote, El Peón y las estribaciones del volcán de Colima. La serranía de Picila limita por el sur el amplio valle de Colima, al sur, las llanuras de Tecomán terminan en un litoral bajo y arenoso. La entidad cuenta con dos extensas bahías: Manzanillo y la de Santiago, así como el archipiélago de Revillagigedo. Los principales ríos de Colima nacen en Jalisco.

El Armería y sus afluentes, el Comala y el Colima, riegan su parte central; el Cihuatlán o Maravasco la del oeste y el Coahuavana, con su afluente el Salado, riega la parte oriental. En la zona costera se localizan las lagunas de Potrero Grande, de Miramar, de San Pedrito, de Alcuahue, de Amela y la de Cuyutlán, rica en depósitos de sal. Cuenta con un clima cálido subhúmedo, exceptuando las

sierras, en donde es semicálido subhúmedo y las llanuras de Tecomán, en donde es cálido semiseco.

En la actividad agrícola destaca el cultivo del maíz, sorgo, caña de azúcar, café y arroz (como productos temporaleros); mención aparte merecen los cultivos de limón y palma de coco -copra- entre otros frutos tropicales, ya que la producción obtenida abastece el mercado nacional e incluso internacional. La ganadería, pesca y silvicultura carecen de importancia dentro de la economía.

Posee el yacimiento de hierro más rico del país en Peña Colorada y de vital importancia para la siderúrgica 'Lázaro Cárdenas - Las Truchas', ubicada en Michoacán. La extracción de sal es relevante en su economía. Su industria manufacturera está representada por las plantas de aceite esencial de limón, industria azucarera e industria beneficiadora de coco. Otras industrias son la fabricación de jabón, beneficiadora de arroz, elaboración de refrescos y aguas gaseosas, fabricación de hule y madera. Los principales centros turísticos se encuentran en los municipios de Manzanillo, Colima, Tecomán y Ciudad de Armería, sus atractivos son variados: costas y playas, volcanes, arquitectura y arqueología.

Su infraestructura de comunicación está compuesta por 549 km de carreteras pavimentadas y 192 km de vías férreas que comunican a la entidad con su interior y con los estados de Jalisco y Michoacán. Tiene dos aeropuertos: Colima y Manzanillo, éste internacional, y cinco aeródromos. Para el transporte marítimo está el puerto de Manzanillo y las instalaciones del puerto interior de la laguna de San Pedrito.

Dadas las características climáticas favorables del estado de Colima, se cultivan una gran variedad de plantas de ornato, entre las destacan por su volumen de producción las que enlistan en el siguiente cuadro:

ADENIUM 10"	OBELISCO
ARBOLES FORESTALES	PALMA CHAMEDOREA
ARBOLES FRUTALES	PALMA ROEBELINA
BEAUCARNEA	PASTO
BOUGAINVILLEA	PATA DE ELEFANTE
COPA DE ORO	PEPEROMIA
CORDELINE	PHILO BRAZIL COLGANTE
CROTOS	PHILO DENDROS SELLUM
DIEFFEN BACHIA ALIX	PLEOMELLA CANCION DE LA INDIA 6"
DRACAENA MASSANGEANA	PLUMERIA
ESPARRAGO	ROSA LAUREL
FICUS VARIOS	SANSEVIERIA
IXORAS	SCHEFFLERA
LANTANAS	TABACHIN DE LA SIERRA
MANDEVILA AMARILLA	TELEFONOS
MARGINATAS	ZAMIAS

La producción de plantas del estado de Colima, se consumen principalmente en el mercado de Guadalajara, en donde los clientes principales son El Buen Jardín, El Árbol de fresa, Viveros Cedano, Viveros Topacio, Viveros Bonsait, Viveros el Verde, Viveros Ríos y Viveros Jiménez; otra región importante como mercado destino para la producción del estado de Colima, lo es el Pacífico Norte, en donde figuran Sinaloa, Sonora, Baja California Norte y Baja California Sur. En Puerto Vallarta se surte a la zona hotelera; las exportaciones son reducidas siendo un solo productor el que actualmente está exportando Ficus principalmente hacia el mercado de Estados Unidos y Holanda; se tienen expectativas de incrementar las ventas de manera conservadora, de un 30% respecto a la situación actual.

DIAGNÓSTICO 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 plantas y flores al mercado de los EUA. Un factor a considerar es la escasa variedad de flores de corte y planta 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 existen 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.

DIAGNÓSTICO 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, Colima y Puebla. De las más de 200 especies ornamentales.

Volumen (toneladas.) de la producción de ornamentales por año 1993-2003 ¹

CULTIVO	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ROSA (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.
GERANIO	-	-	300,000.	-	254,141.	300,000.	600,000.	600,000.	600,000.	600,000.	600,000.
NOCHEBUENA	960,000.	-	1,400,000.	-	1,199,820.	600,000.	650,000.	650,000.	650,000.	630,000.	650,000.
PLANTAS EN MACETA	1,438,454.	-	-	-	-	-	1,325,000.	1,445,000.	1,985,000.	1,925,000.	2,165,000.
TOTAL	2,421,044.	84,600.	2,648,000.	26,900.	1,628,170.	1,949,382.	4,186,280.	3,113,622.	3,862,842.	3,584,472.	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.

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola

1995-2004 / Resumen Nacional / CLAVEL (GRUESA) / PERENNES / RIEGO

Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2003	720	710	5,102,500.00	7,188.82	40	204,100,000.00
2002	720	720	7,562,500.00	10,503.47	30	226,875,000.00
2001	724	724	8,883,002.40	11,993.10	43.2	375,105,703.68
2000	724	724	8,883,030.20	11,993.14	35.22	305,781,057.00
1999	732	732	9,125,026.00	12,465.88	35.02	319,525,000.00

1 Fuente: Servicio de Información y Estadística Agropecuaria y Pesquera. SAGARPA. Bajo el concepto de serie de tiempo la información es:

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola

1995-2004 / Resumen Nacional / DOLAR (GRUESA) / PERENNES / RIEGO

Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2001	58	58	29,000.00	500	79.2	2,296,800.00
2000	45	45	27,000.00	600	51.33	1,386,000.00
1999	41	41	17,528.80	427.532	27.83	487,800.00
1998	47	47	94,000.00	2,000.00	12	1,128,000.00
1997	35	35	56,000.00	1,600.00	8	448,000.00

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola

1995-2004 / Resumen Nacional / DOLAR (MANOJO) / PERENNES / RIEGO

Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2003	58	58	972,000.00	16,758.62	15	14,580,000.00
2002	58	58	234,254.00	4,038.86	6.94	1,626,152.96
2001	6	6	3,000.00	500	40	120,000.00

1995-2004 / Resumen Nacional / FLOR CERA / PERENNES / RIEGO

Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2003	38	38	91.2	2.4	60,000.00	5,472,000.00
2002	38	38	152	4	9,500.00	1,444,000.00
2001	38	38	171	4.5	8,300.00	1,419,300.00
2000	15	15	97.5	6.5	10,000.00	975,000.00
1999	15	15	90	6	9,350.00	841,500.00
1998	15	15	90	6	9,300.00	837,000.00
1997	15	15	225	15	10,150.00	2,283,750.00
1996	15	15	90	6	9,200.00	828,000.00
1995	15	15	91	6.067	8,050.00	732,550.00

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola

1995-2004 / Resumen Nacional / FLORES (MANOJO) / PERENNES / RIEGO

Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2002	217.2	208.2	2,377.90	11.421	20,008.02	47,577,060.11
2001	240.5	206.5	2,151.40	10.418	20,816.93	44,785,550.72
2000	231.5	209.5	2,493.09	11.9	31,035.51	77,374,328.40
1999	247	198	2,037.00	10.288	9,346.91	19,039,651.05
1998	197	196	1,191.00	6.077	8,334.97	9,926,945.48
1997	196	190	1,499.00	7.889	9,028.64	13,533,929.05
1996	183	181	1,831.00	10.116	18,746.98	34,325,726.17
1995	184	184	2,370.00	12.88	6,110.17	14,481,092.00

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola

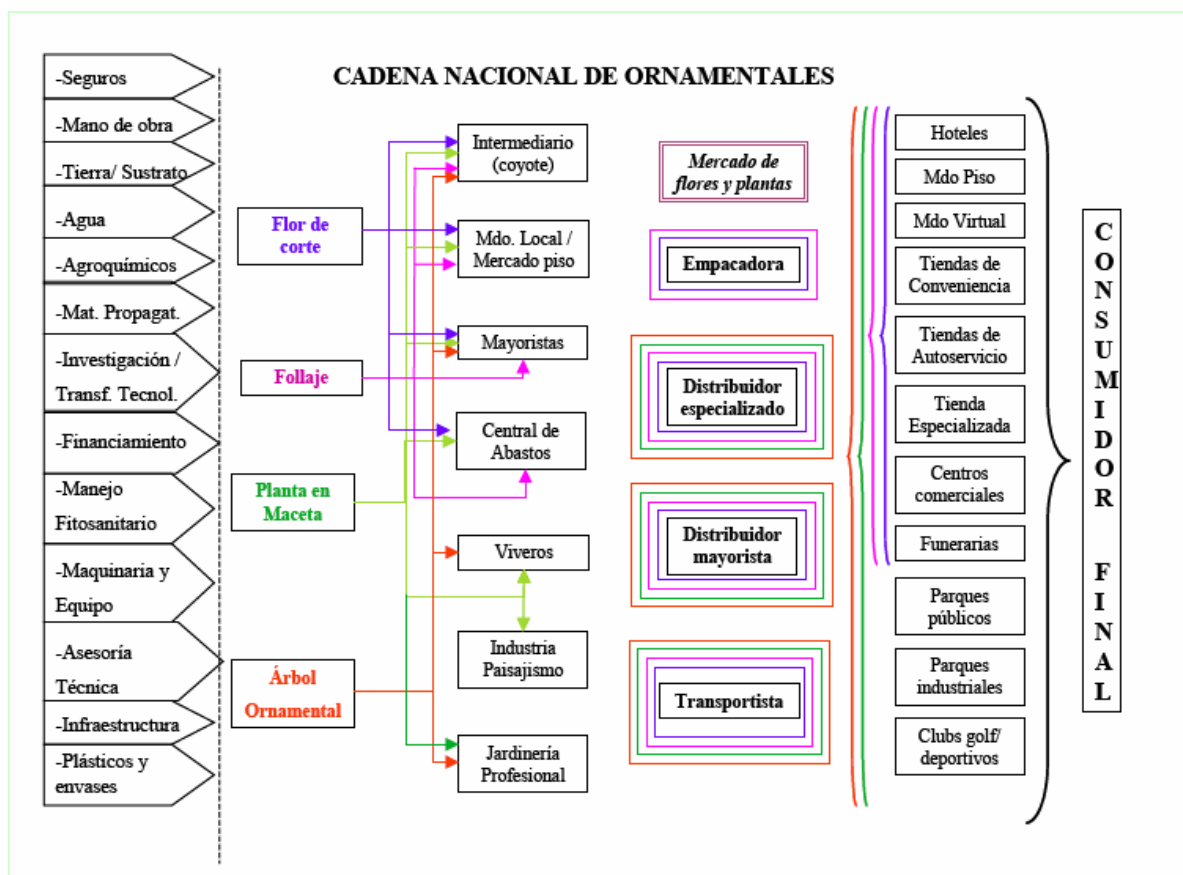
1995-2004 / Resumen Nacional / GERANIO / PERENNES / RIEGO

Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2000	10.5	4.5	1,620,000.00	360,000.00	5	8,100,000.00
1999	5	5	1,800,000.00	360,000.00	5	9,000,000.00
1998	4	4	1,267,200.00	316,800.00	4.5	5,702,400.00
1997	1	1	360,000.00	360,000.00	4	1,440,000.00
1996	1	1	450,000.00	450,000.00	2.4	1,080,000.00

Hay que 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.

A manera se resumen, la cadena nacional de ornamentales se define de la siguiente manera:



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 y planta de ornato. Es muy importante aclarar que debe llevarse a cabo también una focalización de margen por producto específico.

DIAGNÓSTICO ESTATAL

El Consejo Estatal de Productores de Planta de Ornato de Colima, A.C., Actualmente integrado por 42 socios los cuales están representados por un consejo de administración.

Ing. Rubén Cabrera Silva
PRESIDENTE

Ing. Maximiliano Salazar Anguiano
SECRETARIO

Ing. Héctor Antonio Torres Velasco

TESORERO

El Consejo de Administración, ha impulsado de manera participativa, la integración de todos los eslabones que concurren al Sistema Producto, aunado a la participación de todos los miembros, se han logrado los siguientes resultados:

MISIÓN

“FORTALECER NUESTROS ESFUERZOS A TRAVEZ DE LA MEJORA CONTINUA PARA DAR UN PRODUCTO DE CALIDAD A NUESTROS CLEINTES, PARTICIPANDO EN EL EQUILIBRIO ECOLOGICO”

VISIÓN:

SER UNA ORGANIZACIÓN FORTALECIDA POR EL CONJUNTO DE ESFUERZOS QUE GENEREN PRODUCTOS DE CALIDAD CON ESTÁNDARES INTERNACIONALES EN UN ORDEN IDEOLOGICO DE GLOBALIZACIÓN

Como una de las tareas más importantes del COEPPLANTS, fue la integración del Comité Sistema Producto, logrando hacerlo de la siguiente manera:

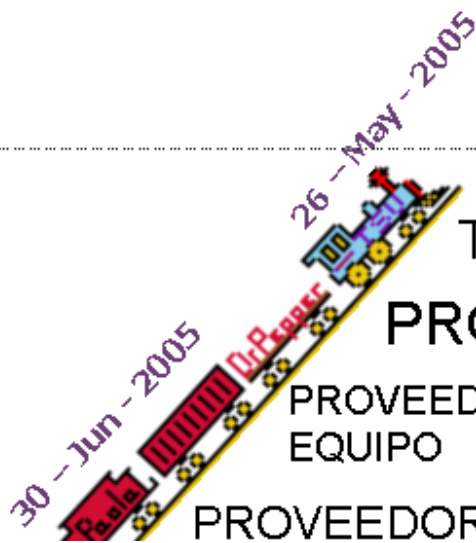
ESLABONES

■ Integración de eslabones del SISTEMA PRODUCTO

COMITÉ SISTEMA
PRODUCTO
ORNAMENTALES

4 AGOSTO DE
2005

REGLAMENTO
INTERNO



CONSUMIDOR

COMERCIALIZADORES

TRANSPORTISTA

PRODUCTORES

PROVEEDORES DE INFRAESTRUCTURA Y
EQUIPO

PROVEEDORES DE INSUMO

EL CONSEJO ESTATAL DE PRODUCTORES DE PLANTA DE ORNATO DE COLIMA,
ESTÁ INTEGRADO POR LOS SIGUIENTES PRODUCTORES:

1. Rancho la Columnaria SA CV
2. Follajes Tropicales de Colima SPR RL CV
3. Juan Martín Fernández Orozco

4. Jorge Rubén López Gómez
5. José Ríos Vaca
6. Héctor Silva Ochoa
7. Nicolás López Gutiérrez
8. Plantas Selectas de Colima SA CV
9. Anita Pérez Osorio
10. SANDELVIC SPR de RL
11. Víctor Amezcua Torres
12. Vivero Valles Verde SA CV
13. Viveros Mundo Verde SA CV
14. Ángel Navarro Vega
15. Horta Nursery SPR de RL
16. Jorge Enrique Oseguera Parra
17. José Rafael Pinto Flores
18. José Verduzco Vizcaíno
19. Juan Manuel Chávez López
20. Plantas y Jardines de Colima SA CV
21. Martín Bautista Farías
22. Martín Machuca González
23. Miguel Ángel Pérez Castañeda
24. Pastos y Flores de Colima SPR de RL
25. Viveros Rancho Calderón, S de RL de CV
26. Raúl Rodolfo Marín Martínez
27. Productora y Comercializadora de Plantas de Ornato SPR de RL
28. Vivero Green Leaf SA CV
29. Eligio Jiménez Juana
30. Vivero los Mezcales SPR RL
31. Vivero Massangeana SPR RL
32. Productores Agroindustriales Montecristo SPR RL RI
33. Viveplants SPR de RL
34. Viveros Tropicales de Colima SPR de RL
35. Viveros de Colima SPR de RL
36. Jardinería Especializada SA de CV
37. Vivero El Tecomán
38. Enrique Agrass
39. José Luis Zamora
40. Víctor Raúl Salazar Verduzco
41. Enrique Aguirre
42. Manuel Enrique Arias Camarena

- De los cuales, 19 son personas físicas (45%) y 23 personas morales (55%)

- Su ubicación geográfica se concentra mayoritariamente en 3 de los 10 municipios de la entidad, siendo el mayor número de ellos el más cercano a la capital del estado:

○ COLIMA	41%
○ COQUIMATLÁN	21%
○ TECOMÁN	15%
○ CUAUHTÉMOC	8%
○ VILLA DE ÁLVAREZ	5%
○ ARMERÍA	5%
○ COMALA Y MANZANILLO	5%

- El tipo de tenencia de la tierra corresponde en 49% ejidal y 51% pequeña propiedad; solo el 33% es propietario directo de su tierra; el resto (67%) arrenda a socio o a terceros.

- La superficie total disponible es de 332 hectáreas; la utilizada es de 190 hectáreas (58%); sin embargo esta cifra responde a 8 de los 35 casos analizados, pues el 77% ocupa al 100% su superficie

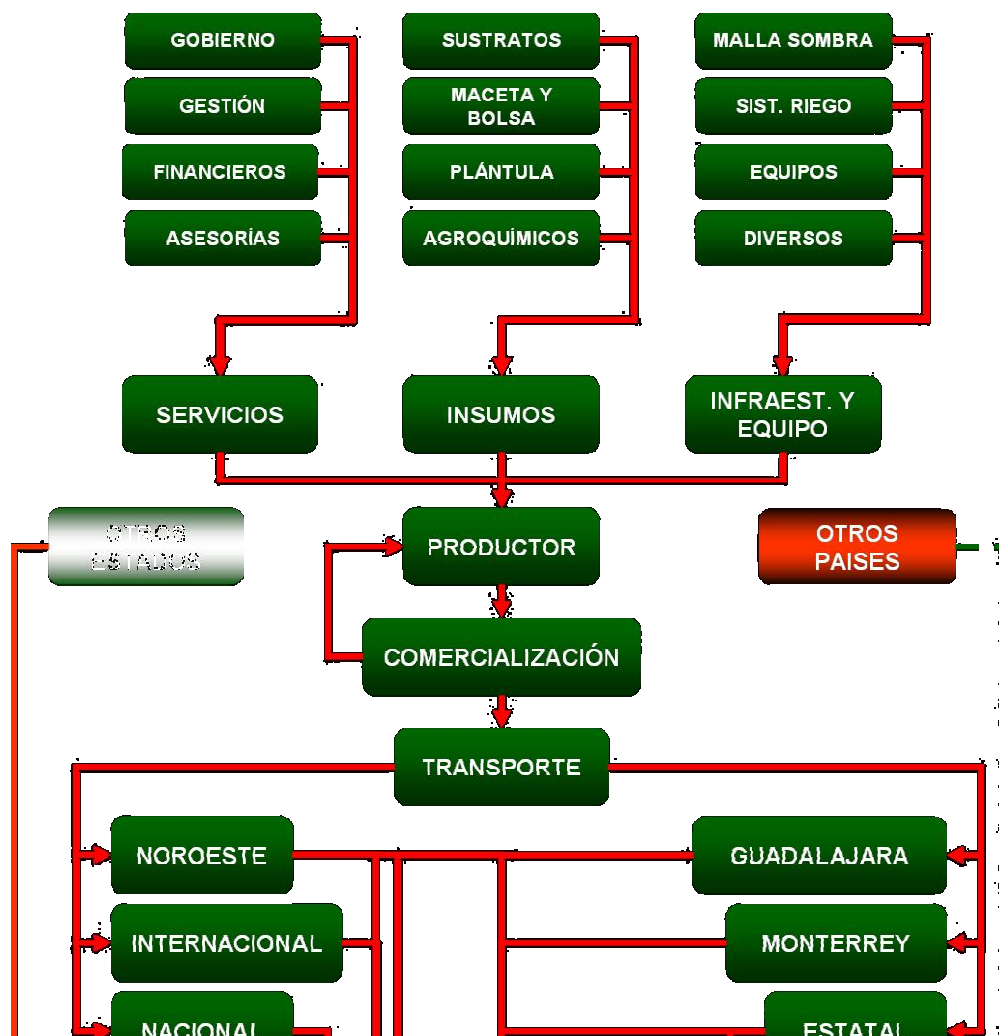
- El promedio de hectáreas en posesión por productor/empresa es de 9.32 has; el promedio utilizado es sólo de 5.42 hectáreas.

- La actividad productiva, a pesar de su situación financiera, genera más de 500 empleos permanentes directos y aproximadamente 120 empleos temporales anuales.

A su vez, el **COMITÉ DEL SISTEMA PRODUCTO** lo integran, además del consejo de productores, otros eslabones conformados por proveedores de insumos, agroquímicos, maquinaria y equipos, servicios y comercializadores:

ESLABON	REPRESENTANTE
A. COMERCIALIZACIÓN	PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES COMNETCRISTO SPR DE RL
B. TRANSPORTE	TRANSPORTES FERNÁNDEZ
C. PROVEDURÍA DE INSUMOS	SANIDAD Y NUTRICION AGRICOLA, SA DE CV
D. PROVEDURIA DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO	DE AGROFORESTAL DE COLIMA, SA DE CV

MAPA DEL SISTEMA PRODUCTO ORNAMENTALES EN EL ESTADO DE COLIMA



Como se aprecia en el mapa anterior la cadena productiva está conformada por los eslabones comercialización, transporte, proveeduría de insumos y proveeduría de infraestructura y equipo.

SERVICIOS

El eslabón correspondiente a la proveeduría de servicios no se integró a la cadena; si bien es cierto que gran parte de los productores se apoyan en ellos, su conformación es incipiente:

TRANSPORTES

Respecto a los **servicios de transportación**, la gran mayoría de los productores adquiere, en la medida de sus posibilidades, unidades de transporte para atender a clientes ubicados en la región occidente; se recurre al proveedor para el traslado interno en el estado de insumos como polvillo de coco o complemento de fletes de plantas igualmente a nivel regional; la prestación del servicio no se realiza de manera regular, es decir, no existe contrato ni programa preestablecido de prestación de servicios. Esto representa para ellos una

debilidad, pues ante la carencia de un servicio adecuado, recurren a inversiones no solo en el vehículo, sino en los mismos costos del mantenimiento, mano de obra y envío, con los riesgos que el servicio conlleva.

ASESORÍAS

Respecto a la asistencia técnica privada, en cualesquiera de las áreas de atención (nutrición, contabilidad, administración, empresarial, etc,) el productor considera mayoritariamente que la **contabilidad** es imprescindible debido a las cuestiones fiscales; servicios técnicos de asistencia técnica en nutrición se prestan ocasionalmente y de manera puntual; 66% reporta haber recibido apoyo institucional para el concepto de capacitación y asistencia técnica; de ellos un 87% lo aplicaron para participar en ferias, exposiciones y congresos; el 13% restante se enfocó a cursos de producción, propagación, fertilización y control de plagas; del 33% que no cuenta con antecedentes de capacitación el 55% por ciento consideró no requerirlo y el 45% restante no contestó a la pregunta.

Lo anterior muestra por una parte un nicho de oportunidad para profesionistas serios no solo en el área agronómica, sino también en áreas de mercadotecnia, administración; por otra parte indica la conveniencia de promover entre los productores cursos y servicios que promuevan el desarrollo de sus capacidades productivas.

FINANCIEROS

Desafortunadamente las políticas públicas en materia de capitalización del sector rural (BANRURAL, PROCAMPO, FIRA, etc), soslayaron a este sector hasta años recientes. Tal vez por no ser un sector muy numeroso no se orientaron esfuerzos hacia este rubro; actualmente la banca de desarrollo (institucional) se cimenta en la banca privada, quien de alguna manera ante la crisis financiera del campo, es recelosa con este sector.

Se estima que actualmente y sin acceso formal a financiamiento la mayor parte de los productores, el valor de la producción para 2006 alcanzará una cifra superior a los \$90'000,000; el inventario actual en proceso de desarrollo se estima en más de \$120'000,000 y la oferta estimada en los mercados nacionales e internacionales es sustancialmente 3 veces más de lo señalado anteriormente.

A diferencia del común de la población dedicada a actividades rurales, el 93% de los productores tiene cuenta bancaria (chequera y/o tarjeta); sólo el 40% accede actualmente a financiamiento; el 75% de ellos por conducto de una parafinanciera especializada en el ramo; el resto es vía tarjeta de crédito. Solo 1 productor (3%) informa estar en buró de crédito con cartera vencida, siendo ésta pagadera.

El 65% de los productores otorgan crédito a sus clientes, porcentaje similar de quienes no tienen acceso al mismo. Se estimó que los requerimientos de financiamiento a corto plazo para atender su demanda actual ascienden a casi \$30'000,000, equivalente a 1/3 del valor actual de su producción; el destino de los mismos se clasifica de la siguiente manera:

- AVÍO (INSUMOS, SERVICIOS Y MANO DE OBRA)
43%
- INFRAESTRUCTURA (PRINCIPALMENTE MALLA SOMBRA Y RIEGO)
41%
- HERRAMIENTA Y EQUIPO
16%

INSUMOS

Los insumos más utilizados en la propagación y desarrollo de ornamentales son:

- Polvillo de coco
- Bolsa (reciclada o virgen)
- Maceta (en diversidad de formas, colores y tamaño, siendo la gran clasificación derivada del proceso de fabricación: soplada o inyectada)
- Plántula, esqueje y/o acodo.
- Agroquímicos
- Complementos del sustrato (tierra de bordo, tierra de hoja, jal, etc.)
- Vara de carrizo

POLVILLO DE COCO

De todos estos insumos, el que más incidencia tiene con los productores es el **polvillo de coco**, material ampliamente aceptado para la composición de sustrato; este insumo presenta al productor tres problemas: su constante escasez e incremento de costo, que son los aspectos que más identifica el productor; el tercer aspecto tiene su razón en el origen del mismo, que su empleo en las condiciones de entrega o bien "lavado" lo convierten en uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la planta, por su salinidad y altos índices de conductividad eléctrica; a pesar de ser Colima una entidad altamente productora de coco, el producto no es abundante, existiendo solo 3 proveedores en la entidad, de los cuales 2 atienden principalmente a industrias colchoneras por lo que el suministro es producto del cribado no deseado por sus clientes; un tercero es una empresa de reciente creación que no ha logrado incrementar sus volúmenes de producción.

La mayor parte de los productores emplea para la **elaboración de su sustrato**, además del polvillo de coco, tierra de bordo o similar, el cual es un producto del desasolve de canales. Además de contener presumiblemente una gran cantidad

de agentes microbianos como nemátodos, bacterias, hongo, etc., contiene también insectos que si bien es cierto no son nocivos para la planta. Si implican que el productor emplee recursos (mano de obra, equipo, productos químicos, etc.) Para procurar su desinfección.

MACETA Y BOLSA

Estos insumos son en ocasiones otros dolores de cabeza para los productores; imprescindible para su producto, a pesar de que existen productores que lo demandan en la entidad desde hace más de 15 años, no existe un proveedor / fabricante confiable y capaz de atender la demanda. Existe un fabricante de bolsa en la ciudad de Tecomán, pero atiende pedidos mínimos, principalmente orientados a productores de árboles frutales (limón, mango, etc);

Es incoplant's una empresa integradora que en la medida de sus posibilidades a surtido a diferentes productores con maceta, bolsa, agroquímicos, ganchos para macetas colgantes y últimamente polvillo de coco.

PLÁNTULA, ESQUEJE Y ACODOS

La plántula es un producto que si bien es cierto podría producirse en la entidad, debido a los volúmenes de plantas que se desarrollan, la mayor parte de ella es adquirida en el Estado de Morelos a diferentes laboratorios; respecto a esquejes y acodos la gran mayoría de los productores cuenta con "planta madre" en sus viveros de donde los obtiene para llevar a cabo la propagación de las especies; si bien es cierto que ello representa la seguridad en el abasto de este insumo y es una práctica común, representa a su vez, una debilidad debido a que distraen recursos de su actividad principal, incluyendo superficie de su vivero para suplir la carencia de una proveeduría eficiente.

AGROQUÍMICOS

Los mas comunes son las hormonas empleadas para acelerar el proceso de enraizado y de crecimiento de la masa radicular; los fertilizantes empleados, los plaguicidas y otros productos se consumen a criterio de "la demanda" de la planta; no existe un proveedor formal para la gran mayoría de los productores; incoplants es quien suministra en gran medida los productos hormonales antes citados; la mayoría de las veces las recomendaciones realizadas por las casas comerciales se basan en otras variedades como hortalizas o frutales; la asistencia técnica se circunscribe a la dosificación.

El resto de los insumos tales como ganchos, papel para envolver la planta a entregar, etc. Son insumos de menor importancia pero que de alguna manera en volumen representan oportunidades tanto para los productores como para los proveedores.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO

Debido a los pequeños márgenes de utilidad que obtienen la gran mayoría de los productores, son pocos quienes tienen la oportunidad de mecanizar y eficientar sus procesos. Los principales componentes de este rubro son

- Aspersoras manuales y de motor
- Herramienta menor (tijeras para podar, carretillas, palas, manguera, regaderas, etc.)
- Motobombas
- Plástico y pvc para reparación o construcción de túneles de enraizado
- Remolques
- Malla sombra, perfiles metálicos y cable
- Camionetas, camiones de 3 y 5 ton
- Sistemas de riego

- Mezcladoras de sustrato

Al igual que en los casos anteriores, no existe en la entidad un proveedor especializado en la atención a los productores de plantas de ornato; de igual manera, éstos realizan sus adquisiciones de oportunidad, recurriendo la mayor de las veces a proveedores de la cd de Guadalajara, de México o de Cuautla, Mor.

COMERCIALIZACIÓN

Este rubro representa para los productores el punto más atrayente y a la vez paradójico, debido a la gran demanda que tanto a nivel local, regional, nacional e internacional existe de plantas de ornato.

Con respecto a las ventas, se detecta que solo 9 de los 38 integrantes cuentan con un contrato para la comercialización de su planta; por otro lado, considerando por origen de la planta (cada productor y no por volumen) su destino es:

• Local / estatal	31%
• Nacional*	23%
• Jalisco	21%
• Noroeste	10%
• Centro del país	8%
• Monterrey	5%
• Exportación	2%

* Suministro a las cadenas de tiendas de autoservicios HOME DEPOT de México y grupo WAL MART; esta misma planta es comercializada por 2 empresas de la entidad, por lo que la producción se entrega en el mismo estado, por lo que el representa el 54%.

De las 35 empresas integrantes del consejo, 3 son de reciente creación, 14 manifiestan no tener **problemas para cumplir sus pedidos** y otro tanto si reporta problemas para hacerlo:

- Falta de capacidad productiva 9
- Estacionalidad de la producción 2
- Falta de transporte especializado 2
- Problemas de insumos 1

Lo anterior no significa que su situación comercial sea halagüeña; existe entre la mayoría una política implícita de producir no lo que la demanda le establece sino lo que su disponibilidad presupuestal le permite.

Respecto a su liquidez, el 80% de los productores (28 de las 38 empresas) manifiestan **problemas de liquidez** para cubrir sus requerimientos de insumos y pago de mano de obra; ello se debe en gran medida al proceso histórico mediante el cual la planta es entregada al comercializador a consignación: al igual que en otras áreas productivas del país, el productor financia a la cadena; sin embargo, éste no es por lo regular sujeto de crédito:

- Proveedores sin crédito 43%
- Proveedores con crédito insuficiente 28%
- Proveedores con crédito 29%

El no contar con un contrato de compraventa, la estacionalidad de la producción y de la demanda, así como las prácticas antes descritas les presume el riesgo de no cumplir un compromiso ante la incertidumbre de las ventas.

De igual manera se advierte un franco proceso de descapitalización entre la gran mayoría de los proveedores, reflejado en la infraestructura productiva obsoleta, insuficiente y rústica; en este sentido, la detección de necesidades es como sigue:

- Requieren ampliar o sustituir malla sombra 63%
- Requieren ampliar, sustituir o instalar sistema de riego 43%
- Requieren equipos diversos para homologar calidad 30%

Cabe señalar que los datos anteriores se contemplan sólo para desarrollar su capacidad para atender la oferta comprometida actual, más no así el potencial del mercado.

En este mismo rubro de comercialización se perciben los esfuerzos que, tanto de manera aislada como en pequeños grupos, vienen realizando algunos productores. Ello los ha llevado a complementar por sí mismos las actividades como distribuidores y comercializadores, para brindar servicios correspondientes a otros eslabones de la cadena tales como distribución, comercialización a mayorista, venta directa a público e inclusive actividades de jardinería.

- Venta directa a consumidor final 35%
- Venta a mayoristas 23%
- Venta en mismo vivero o detallistas 42%

EL RECURSO HUMANO COMO EJE DEL DESARROLLO

De todos los recursos que posee un país, una empresa, organización o una entidad con fines específicos, el más importante y valioso es el recurso humano. Este recurso constituye el fin (cliente), el medio (proveedor entendido como empresa, trabajador, administrador, socio, etc.) Y el objetivo (satisfacer sus necesidades). La misión es hacerlo con calidad.

Desafortunadamente y por cultura es a quien menos atención se presta: se desconoce al consumidor final, sus necesidades y requerimientos (estudios de mercado); como colaborador o empleado no se contemplan recursos para su desarrollo (formación, capacitación, información); de objeto de atención se convierte en sujeto de solicitud; aún hacia sí mismo, no se valora en su justa

dimensión exigiendo en ocasiones a terceros una atención que él mismo no es capaz de darse.

Es por ello que se contempla como premisa que:

“DESARROLLANDO AL SER HUMANO SE DESARROLLA LA ORGANIZACIÓN”

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

F1 Ser una organización fortalecida

F2 Perseverancia

F3 Nivel académico alto

F4 Lugar geográfico estratégico

F5 Mano de obra noble

F6 Capacidad instalada

F7 Experiencia

F8 Innovación

F9 Existe la voluntad

DEBILIDADES

D1 Falta de recursos financieros

D2 Falta capacitación empresarial

D3 Dificultad para concertar alianzas

D4 No existe banco de datos

D5 Dificultad para trabajar en equipo

D6 Falta especialización en viveros

D7 Capacidad instalada insuficiente

OPORTUNIDADES

- O1 Mercado creciente insuficientemente atendido
- O2 Tendencias al valor agregado
- O3 Alianzas con proveedores
- O4 Alianzas con universidades para la especialización

AMENAZAS

- A1 Políticas nacionales inadecuadas
- A2 Empresas foráneas
- A3 Falta de programa fitosanitario
- A4 Falta de control en el material vegetativo

ESTRATEGIAS

- E1 Ampliar la capacidad instalada de producción de plantas ornamentales, para satisfacer la demanda actual y potencial del mercado nacional y de exportación.
- E2 Consolidar el grado de integración de las empresas participantes para fortalecer la oferta de productos y servicios que nuestros clientes demandan, buscando con ello minimizar los riesgos de sustitución de proveedores por parte de las cadenas de autoservicio transnacionales en el país y aprovechar las oportunidades que se presentan para tecnificar la producción, generar economías de escala y ser atractivo para nuestros proveedores.
- E3 Promover la integración de los productores en torno al sistema producto plantas de ornato, con la finalidad de asegurar la calidad no solo en los insumos, sino también en la producción y en la comercialización, obteniendo de esta última un mayor porcentaje del precio de venta final.
- E4 Fortalecer los procesos de acopio y distribución de productos, buscando mejorar la calidad del producto evitando el daño causado por los procedimientos tradicionales de carga y entrega;
- E5 Agregar valor desde las unidades de producción, contando con las instalaciones adecuadas y el personal capacitado, evitando además costos improductivos por reproceso, devoluciones, "mermas" y presentaciones inadecuadas o extemporáneas de productos;

- E6 Lograr estándares internacionales de calidad respecto a precios, productos y servicios, lo cual permitirá generar además una plataforma productiva con capacidad de exportación

EJES RECTORES Y LINEAS DE ACCIÓN:

Para clarificar el planteamiento del plan estratégico de desarrollo del Sistema Producto Ornamentales en el estado de Colima se propone la siguiente

MATRIZ DE REFERENCIA

EJES RECTORES	LÍNEAS DE ACCIÓN (NIVEL DE DESARROLLO)			
	HUMANO	INFRAESTRUCTURA	ORGANIZACIONAL	ENTORNO
PRODUCTIVIDAD	X	X	X	X
RENTABILIDAD	X	X	X	X
COMPETITIVIDAD	X	X	X	X
INNOVACIÓN	X	X	X	X

La producción de plantas ornamentales requiere insumos, herramientas, equipos, infraestructura y servicios; si éstos no están disponibles en cantidad, calidad y oportunidad, los beneficios de la producción no son los máximos. A continuación se exponen las características de este eslabón y se hace un análisis de su grado de adecuación a la cadena.

Una de los aspectos importantes, es la necesidad de formación de cadenas de asociación, como alianzas de comercialización o diversificación de la producción con socios especializados en diferentes productos, enfocados en la producción y comercialización de insumos. Los proveedores generalmente son sociedades anónimas o personas físicas; sin embargo, se pueden encontrar otras figuras jurídicas como las Sociedades de Producción Rural, Asociación Rural de Interés Colectivo u organismos públicos.

La empresa es administrada por personal calificado contratado pero también existen algunas que son manejadas por familiares cuya preparación administrativa es básica.

Como en México el viverismo es incipiente, tecnológicamente hablando, los insumos, equipos, maquinaria y servicios generalmente son de origen extranjero. Industriales y artesanos mexicanos ya están incursionando en este campo pero utilizan patentes extranjeras, son de regular calidad y precios más altos que los importados. Cuando no existen competidores, como los proveedores de sustrato a base polvillo de coco, las empresas no se esfuerzan por mejorar la calidad o ampliar la línea de productos.

Los productos de origen nacional que venden los proveedores, algunos están pobremente embalados, a diferencia de los de importación, que tienen presentación segura y atractiva.

Cuando el insumo que venden es nuevo, los proveedores ofrecen asistencia técnica para su uso pero pocas veces se ofrece una garantía o un seguimiento constante después de su venta.

De acuerdo con la opinión de los productores, los proveedores de insumos, equipos y servicios cubren en cantidad la demanda de los viveristas. Falta mejorar la calidad y variedad para alcanzar el nivel competitivo deseado.

El siguiente eslabón de la cadena son los viveristas; éstos son los que se encargan de sembrar y cuidar el crecimiento de las plantas ornamentales hasta que lleguen al tamaño y estado comercial. Los viveristas están distribuidos en varios municipios del estado, pero el mayor número se concentra en los municipios de Colima y Coquimatlán principalmente.

Además del mercado nacional se tienen contactos con clientes de EUA y Holanda que están haciendo pedidos en cantidades que no se pueden surtir, por falta de capacidad instalada, corriendo el riesgo de que estos clientes encuentren en otros países como Centroamérica proveedores que vengán a desplazar a los viveristas mexicanos.

Uno de los principales elementos del presente plan tiene relación con el planteamiento de estrategias para lograr la adecuada operación del Sistema Producto como instrumento de organización para alcanzar la competitividad y la rentabilidad de proveedores y productores, estructurando adecuadamente la red de valor del sistema producto ornamentales, bajo una filosofía de ganar-ganar.

El incremento de la calidad mediante la inversión en activos, así como en la generación de economías de escala y el desarrollo de sus capacidades productivas y humanas contribuirá al logro de la competitividad.

En este sentido y para fines prácticos de un adecuado seguimiento, se han planteado cuatro líneas de acción estratégicas, emanadas del análisis Foda:

Desarrollo del capital humano

La demanda de planta de ornato, tanto a nivel nacional como internacional debe entenderse como el motor de la producción y de los servicios que en torno a ella se requieren, además de la proveeduría eficiente y los servicios “poscosecha” necesarios e indispensables para colocar el producto en el mercado, tales como el acopio, la transportación y los servicios derivados de los anteriores como lo son la prospección de mejores mercados, la mercadotecnia, etc., demandan organización y competitividad.

Quienes integran el Sistema Producto perciben que no existe una demanda desorganizada; es la oferta la que exhibe deficiencias para presentar de manera heterogénea variedades y presentaciones del producto, como se ha detectado en el apartado de debilidades del análisis Foda. Se plantea corregir lo anterior para obtener los beneficios que el mercado ofrece.

En esta área del desarrollo del capital humano se presumen aspectos integrales que tienden a generar una nueva cultura orientada a entender y satisfacer la demanda del mercado, no solo como volumen, sino como un servicio competente y eficiente, comprometidos con la mejora continua y con la innovación; de aquí que la reorganización y la capacitación para alcanzar la competitividad sea la primera de las líneas de acción estratégica propuesta. **Con la participación consciente y decidida de los integrantes, las oportunidades del mercado serán plenamente aprovechadas.** De igual manera, la siguiente línea de acción estratégica propuesta es la organización para alcanzar estándares de proveeduría adecuados.

Dentro de los aspectos a considerar en esta línea de acción, y que probablemente en este mismo orden conviene prever, al menos, los siguientes:

La capacitación para mejorar procesos de planeación, comunicación, producción, acopio, transportación servicio buscando que tanto asociados como trabajadores realicen actividades conscientes del resultado que conviene alcanzar

🕒 **Con la capacitación se busca:**

- o Generar actitudes positivas (emprendedoras, interdependientes y de trabajo en equipo
- o Transmitir información y conocimientos que contribuyan a promover la competitividad y desarrollen la creatividad
- o Erradicar paradigmas
- o Mejorar la autoestima y el respeto hacia los demás
- o Valorar nuestras fortalezas, erradicar nuestras debilidades, aprovechar las oportunidades y prever y contrarrestar las amenazas.
- o Aprovechar capacidades

🕒 **Con la asistencia técnica se busca:**

- o Desarrollar habilidades
- o Erradicar malos hábitos
- o Detectar deficiencias de conocimientos
- o Optimizar el capital productivo

Suele ser común que la asistencia técnica para el sector rural se enfoque hacia áreas de la producción primaria; los aspectos básicos de administración y finanzas, así como el desarrollo de productos y servicios, así como la penetración a nuevos mercados.

Transformar a un productor en empresario implica una tarea sistemática; la meta es lograr certidumbre y permanecer en ella.

🕒 Consultoría

- o Se centra en la detección y solución de problemas puntuales, empleando metodologías de diagnósticos y procesos de intervención; suelen ser especializadas y pocas veces con una visión integral de la empresa
- o En el caso de la participación de diversos consultores y/o asesores es recomendable su coordinación para, en conjunto, brindar soluciones integrales con visión de corto mediano y largo plazo
- o El establecimiento de indicadores de desempeño permite medir con claridad y oportunidad el impacto de las acciones de apoyo;
- o Para lo anterior, el establecer un sistema eficiente de generación, almacenamiento y transmisión de la información de las diferentes áreas de cada empresa y del corporativo en general, lo cual permitirá medir el avance de la rentabilidad, competitividad y desempeño de las mismas, además de convertirse en un valioso instrumento de apoyo a la planeación y a la detección de necesidades de solución de problemas y de necesidades de inversión.

En estos rubros se ha empezado a trabajar, contando con la participación de un equipo de asesores que cuenta ya con un programa de trabajo hasta diciembre de 2006; tal es el caso del Ing. Ricardo Ceja Velasco, especialista en fertirriego y nutrición, quien está contribuyendo a resolver problemas de falta de calidad en los productos (plantas con las puntas “quemadas”, con lento desarrollo, con problemas de coloración y floración, etc.) igualmente se cuenta con el apoyo de Grupo Luthe en materia de sistemas de captura, almacenamiento, distribución y emisión de información a nivel de todo el corporativo, incluyendo el enlace con los clientes del mismo (Home Depot y Grupo Wal Mart).

Desarrollo de la infraestructura productiva

Se estima que el mercado nacional para lo que resta del presente año 2007 está demandando planta, en sus diferentes presentaciones y sin considerar a los clientes actuales de los socios participantes en el proyecto, por un monto superior a los \$ 50 millones, en los diferentes nichos de mercado; para el año 2008 se estima que la cifra ascenderá a más de \$80 millones; de este mercado, los productores organizados y con los niveles de competitividad adecuados podrán colocar su producción con una aportación superior al 50%.

El corporativo de Viveros de Colima, organización competitiva, juega un papel importante como articulador entre el mercado y el productor; como tal, es

dependiente de sus proveedores; de ahí la conveniencia de reforzar la organización para respaldar a quienes en este momento son los eslabones más débiles de la cadena: productores y proveedor.

Consientes de las debilidades de sus proveedores, Viveros de Colima, se aboca a gestionar y promover la inversión en la tecnificación de las unidades de producción. Identifica u orienta la inversión en componentes cuya inversión elemental permitirá lograr un producto de calidad a la par de impulsar la competitividad y rentabilidad en mutuo beneficio.

La inversión que se prevé para complementar el equipamiento motivo de esta solicitud de apoyo conlleva no solo alcanzar la homologación de la producción; el análisis y desarrollo de procesos, así como los asesores que los generan, son compartidos con el resto de los proveedores.

Aunado a lo anterior, organizarse para aprovechar los diferentes canales de comercialización existentes que contribuyan a insertar a los productores en esquemas apropiados para lograr aprovechar las oportunidades y contrarrestar sus debilidades.

Desarrollo organizacional

El estar asociados productores "grandes" con capacidades productivas, tecnológicas y comerciales desarrolladas, con productores "pequeños" que actualmente presentan problemas para lograr capitalizarse y acceder a los mercados y a los insumos en condiciones favorables, representa una dicotomía que el presente proyecto busca resolver; en las diferentes sesiones de trabajo con los interesados se ha tenido oportunidad de apreciar que esta debilidad puede convertirse en una fortaleza que se traduzca en competitividad para el productor y la organización.

Considerando los planteamientos estratégicos para la comercialización y para alcanzar la competitividad, observamos que estos no serán fáciles de resolver si no se lleva a cabo una adecuada capitalización, entendiéndose por ello el **desarrollo de la infraestructura productiva** de cada uno de los productores, así como aquella que de manera conjunta pueda ser aprovechada por los productores participantes.

Como resultado del análisis Foda, la heterogeneidad de capacidades productivas no estriba solamente en la superficie destinada a la producción de planta; deriva principalmente de la capacidad de lograr los siguientes elementos:

⌚ Contar con los **mismos componentes tecnológicos** de manera tal que la homologación del producto a ofertar (planta) sea más factible; para ello se consideran los siguientes componentes básicos:

- o Malla sombra
- o Túneles de enraizamiento
- o Sistemas de riego
- o Electrificación
- o Infraestructura interna de apoyo, andén de carga para acopio, empaque y embarque de planta

o **Maquinaria y equipo** que permita efficientar procesos, disminuir el maltrato a la planta y a las instalaciones, reducir costos de producción.

Atento a lo anterior, el presente plan rector tiene como objetivo apoyar la inversión eficiente y oportuna de las empresas participantes.

En resumen, la estrategia de capitalización contempla 3 niveles para la organización: a) **homologar la infraestructura de producción**; b) **unificar calidades y aprovechar los canales actuales de comercialización**; c) **consolidar el sistema producto plantas de ornato**.

Para el productor y proveedor: a) **alcanzar los niveles de productividad que el requerimiento de comercialización demanda**; **alcanzar índices de rentabilidad tales que la reinversión en tecnificación se convierta en una constante**.

Aprovechamiento del entorno

La gestión de recursos financieros y no financieros, así como los apoyos institucionales requiere del cumplimiento de aspectos normativos y documentales propicios para demostrar la existencia de los beneficiarios y respaldar los planteamientos del presente proyecto. En este mismo sentido, caber resaltar que en lo que respecta a este punto, el corporativo y las empresas participantes ya cuentan con los beneficios iniciales de esta estrategia, como a continuación se desarrolla:

⌚ **Parafinanciera Viveros de Colima.**- Es un instrumento que inició operaciones en marzo de 2004, generando beneficios mediante la práctica de una agricultura por contrato, financiando con tasas preferenciales a los proveedores participantes con créditos de avío ejercidos a la fecha por el orden de los \$20'000,000 a través de una línea de crédito autorizada por \$8'000,000 con respaldo FIRA y ejercida a través de **Banorte**;

⌚ Para respaldo de garantías líquidas, **Firco** a través del programa Paasfir apoyó a 27 beneficiarios con \$ 800,000, además de cursos de capacitación y equipamiento para la misma parafinanciera en beneficio de los acreditados; la comprobación de dichos apoyos ya fue documentada por la gerencia de Firco en el estado de Colima, estando abierta la puerta para apoyar a nuevos beneficiarios, así como para complementar beneficios a quienes han ejercido eficientemente sus apoyos;

⌚ El respaldo de la **Sagarpa** a la actividad de los productores de planta de ornato se ha traducido en la constitución y operación del **Consejo Estatal de Productores de Planta de Ornato del Estado de Colima, A.C.** (como entidad de organización y planeación de los productores de la entidad), así como con la conformación del comité del sistema producto ornamentales; en ello ha

invertido recursos por el orden de los \$400,000 para respaldar, entre otros, a este proyecto y a su organización como una entidad representativa ante diferentes instancias gubernamentales y no gubernamentales;

⌚ En los procesos de capacitación y transferencia de tecnología, Fira en el estado de Colima está jugando un papel importante gracias no solo a los recursos de reembolso para pago de servicios, sino por la orientación empresarial que ha brindado al corporativo y a las empresas participantes.

Además de lo anterior, se contempla aprovechar las diferentes instancias y ordenamientos que la misma federación y la Ley de Desarrollo Rural Sustentable han puesto al alcance de los productores con la finalidad de dar integralidad a las alternativas de regulación de los sistemas producto y de la oferta consolidable.

Considerando el impacto regional de los proyectos emanados del presente documento, se plantea la estrategia de recurrir al programa de apoyos a la competitividad por ramas de producción de la alianza para el campo, para atender integralmente las fuentes de financiamiento, promoviendo con ello la mezcla de recursos con el productor y las dependencias antes descritas, entre otras.

Estrategias que se han desarrollado y puesto en marcha para lograr la integración de la cadena productiva:

1. Promover la integración de proveedores de insumos, plantas ornamentales y servicios para satisfacer la demanda de sus clientes: Home Depot a través de la empresa Viveros de Colima, SPR de RL y Grupo Wal Mart, a través de la empresa Jardinería Especializada; o alguna de nueva formación;
2. Establecer contratos de adquisición de planta ornamental con sus proveedores (agricultura por contrato), para brindar certidumbre al proveedor y permitirle su acceso a financiamiento en condiciones preferenciales;
3. Gestionar, obtener y operar por conducto de una parafinanciera, líneas de crédito para apoyar financieramente a sus proveedores;
4. Gestionar, obtener y transferir los beneficios del programa Pasfir operado por Firco en beneficio de sus proveedores, consistente en cursos de capacitación, equipamiento para atención de los beneficiarios de la parafinanciera y garantías líquidas; esta operación fue supervisada y validada en su finiquito por personal de la gerencia estatal de Firco;
5. Participar activamente en la constitución y desarrollo del consejo estatal de productores de planta de ornato del estado de Colima, A.C., así como del sistema producto ornamentales;

6. Establecer un programa de desarrollo de proveedores mediante la contratación de asesores en las áreas de fertirriego y nutrición, desarrollo de equipos de trabajo, ingeniería de procesos, sistemas de generación y transferencia de información, así como viajes de observación nacionales e internacionales (Costa Rica y Europa); para ello se cuenta con el apoyo del programa de reembolsos de Fira;

7. Promover la transformación del productor en empresario, buscando su desarrollo productivo y competitivo;

8. Aportar los canales actuales de comercialización y negociar su inserción en condiciones de equidad para las partes de manera tal que permita la planeación y adecuada atención de los diferentes nichos de mercado (regulación del mercado) en beneficio general;

9. Generar economías de escala, promover la organización de productores, proveedores de insumos, implementos, servicios y comercializadores para incrementar la rentabilidad de las diferentes unidades de producción y contrarrestar las amenazas que en torno al proyecto se presentan.