



PLAN RECTOR SISTEMA NACIONAL VID

**SEGUNDA FASE:
DIAGNOSTICO INICIAL
BASE DE REFERENCIA
ESTRUCTURA ESTRATEGICA
(Versión para su revisión y validación)**

CONTENIDO

1. Encuadre Metodológico
 - 1.1 Definición del método
 - 1.2 Objetivos
 - 1.3. Visión
2. Definición del producto asociado al sistema
 - 2.1. Referencias históricas de la vid
3. Definición del objeto de estudio
4. Referencias del Mercado Internacional
 - 4.1 La oferta mundial
 - 4.2 La demanda internacional
 - 4.3. La dinámica del precio
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 Subsecretaría 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 SP 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 que 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 mapeo 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 uva tiene como objetivo general identificar los factores que determinan la competitividad en cada uno de los eslabones que conforman el sistema producto uva 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. El indicador prioritario de rentabilidad está orientado en esta primera etapa a un esquema simple de factibilidad de mercado, es decir, que cada uno de los agentes económicos en los diferentes participantes de la cadena de valor, sea capaz de generar márgenes positivos de ganancia en el largo plazo, aún bajo la incertidumbre natural de los mercados primarios.

Como objetivos específicos del plan rector se plantean los siguientes:

1. Identificación de cadenas agroalimentarias / agroindustriales relevantes
2. Caracterización de estas cadenas relevantes y priorización de demandas tecnológicas
3. Trayectoria y prospectiva de los mercados de productos
4. Trayectoria y prospectiva de la innovación tecnológica
5. Síntesis de oportunidades estratégicas de Investigación y Desarrollo

1.3 Visión

Crear un comité representativo para conocer las necesidades y situación actual de cada participante de la cadena productiva con el fin de hacer negociaciones que favorezcan proporcionalmente a cada uno. Así mismo unir esfuerzos para mejorar las condiciones productivas de la vid de para satisfacer al mercado interno y encontrar nuevos mercados externos con productos de la más alta calidad.

2. Definición del producto asociado al sistema

2.1 Referencias históricas de la vid

La industria vitivinícola mexicana, ha tenido una extensa y difícil historia, que se remonta desde la llegada de los españoles, en el siglo XVI, en donde trajeron consigo el vino, ya que para ellos, como hoy para nosotros, era indispensable, no sólo por el placer de beberlo sino por sus enormes propiedades alimenticias. Por eso, ya desde 1524, Hernán Cortés, en su calidad de primer Capitán General y Gobernador de la Nueva España, ordenó a los colonizadores plantar 1000 viñas por cada 100 indígenas que tuvieran encomendados, percibiéndose ya desde entonces, que las características de la tierra y el clima de algunas regiones de México eran ideales para su cultivo.

Sin embargo, el rey Felipe II de España expidió en el año de 1595 una cédula real para prohibir la producción de vino en el nuevo continente, ordenando a su vez la destrucción de los viñedos existentes. La razón era evidente, ya que la calidad y la cantidad que se producía en la Nueva España, amenazaba los intereses comerciales de los propios españoles. Esto es sólo el principio de la azarosa historia que el sector tuvo en sus principios.

No es sino hasta después de esta última, que un puñado de hombres determinados, decide investigar cuáles son los mejores suelos y climas para la producción de la uva, encontrándose regiones con condiciones especiales que generan microclimas absolutamente únicos. Por otra parte, la diversificación de la riqueza de minerales y otras propiedades de la tierra, aunadas al clima, y las horas de exposición a la luz solar, hacen que los viñedos tengan las mejores condiciones para producir frutos de gran calidad.

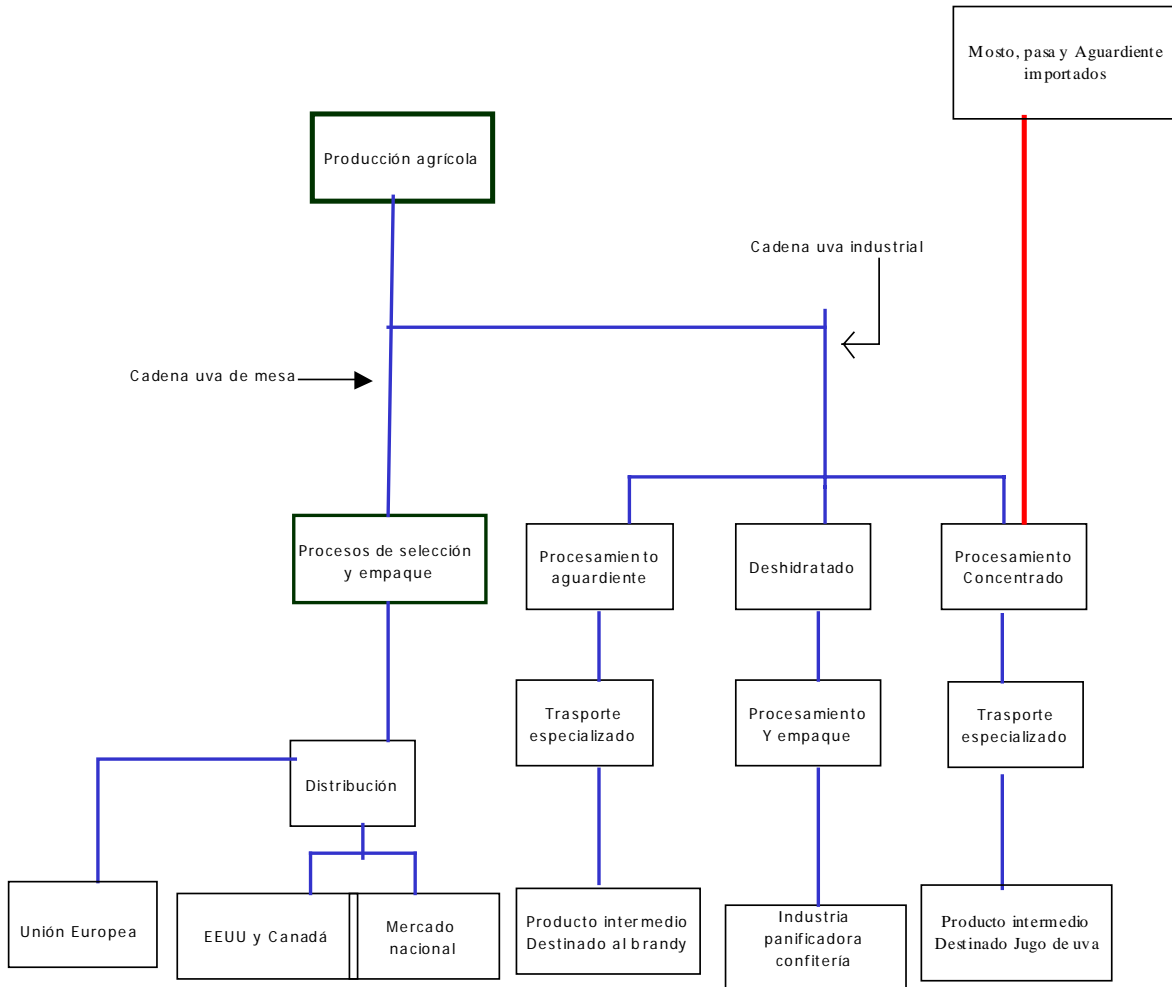
Ahora bien, con el propósito de consolidar en definitiva el renacimiento del sector industrial, nace la Asociación Nacional de Viticultores, A. C., el 20 de enero de 1948, para conjuntar el esfuerzo industrial, tanto de los productores de uva de mesa, uva pasa y vino, ostentando hoy en día la representatividad del sector que nos ocupa.

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 dinanismos 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.

El esquema del sistema producto vid propuesto es el siguiente:



4. Referencias del Mercado Internacional

4.1 La oferta mundial

Rank	PAÍS	PRODUCCIÓN (MT)			
		2003	2002	2001	2000
1	Italia	7,483,780	7,393,880	8,653,086	7,393,880
2	España	6,863,900	5,875,200	5,271,740	5,875,200
3	Francia	6,307,112	6,853,482	7,225,357	6,853,482
4	Estados Unidos de América	5,962,680	6,657,740	5,959,603	6,657,740
5	China	5,176,000	4,479,453	3,679,680	4,479,453
6	Turquía	3,650,000	3,500,000	3,250,000	3,500,000
7	Iran (Islamic Republic of)	2,525,000	2,704,000	2,516,695	2,704,000
8	Argentina	2,370,000	2,360,000	2,244,370	2,360,000
9	Australia	1,496,939	1,753,888	1,546,002	1,753,888
10	Chile	1,750,000	1,720,000	1,784,971	1,720,000
11	Alemania	1,170,000	1,425,000	1,225,900	1,425,000
12	Sudáfrica	1,641,458	1,500,137	1,323,520	1,500,137
13	India	1,150,000	1,210,000	1,060,000	1,210,000
14	Grecia	1,200,000	1,000,000	1,287,955	1,000,000
15	Egipto	1,104,000	1,103,840	1,078,910	1,103,840
16	Rumania	1,077,986	1,076,700	1,121,681	1,076,700
17	Brasil	1,065,420	1,148,650	1,058,490	1,148,650
18	Portugal	890,238	1,038,590	894,632	1,038,590
19	República de Moldova	664,505	641,156		641,156
20	Hungría	581,490		811,399	
21	Uzbekistan		516,400	573,100	516,400

F = FAO estimate | * = Unofficial figure
<http://www.fao.org/es/ess/top/commodity.jsp>

La uva es uno de los productos agrícolas más degustados en el mundo se estima que alrededor de 98 países cosechan un promedio anual de 60 millones de toneladas, siendo los principales productores Italia, Francia, Estados Unidos, China y España quienes concentran más de la mitad de la producción mundial. La producción de México representa menos del 1% al producir un promedio de 375 mil toneladas de uva de las cuales 200 mil corresponden a uva de mesa¹.

A nivel global, en uva de mesa se produce alrededor de 10.5 millones de toneladas (mdt) siendo el principal productor China con 3.8 mdt, el segundo productor es Turquía con una producción de 1.8 mdt, Italia cosecha una producción que rebasa 1.5 mdt, Chile produce 950 mil toneladas y el quinto productor es Estados Unidos con 710 mil toneladas al año; además, es el principal mercado al comprar el 65% de la uva de mesa global de exportación.²

Conforme podemos apreciar en esta gráfica en los últimos tres años Italia se ha mantenido como el productor más importante con 7,483,780 millones de toneladas para el año 2003, teniendo su mejor año en el 2001 con una producción de 8,653,086 millones de toneladas.

¹ www.fao.org

² ASERCA, Revista Claridades Agropecuarias números 37 y 105.

En orden de importancia productiva está Francia que en el 2003 disminuyó su producción cerca del 5% quedando en 6,863,900 millones de toneladas. Le sigue España que a nivel mundial tiene el tercer lugar y en el 2003 aumentó su producción en casi 1,000,000 millones de toneladas lo cual representa casi un 18% de la producción que estaba generando en los años anteriores.

En esta tabla se muestran a los veinte productores de vid más fuertes a nivel mundial y podemos darnos cuenta que México no predomina, y como ya se mencionó no produce ni 1% de la producción mundial total de vid.

A nivel mundial se produce alrededor de 10.5 millones de toneladas (mdt) de uva de mesa, siendo el principal productor China con 3.8 mdt, el segundo productor es Turquía con una producción de 1.8 mdt, Italia cosecha una producción que rebasa 1.5 mdt, Chile produce 950 mil toneladas y el quinto productor es Estados Unidos con 710 mil toneladas.³

Sin embargo los principales países productores no son los principales exportadores por ejemplo en uva de mesa son Italia, Chile y el mismo Estados Unidos que en conjunto captan alrededor del 60% de los mercados mundiales que sobrepasa los 2,500 millones de dólares (mdd).

4.2. La demanda internacional

La demanda internacional varía dependiendo de los productos derivados de la uva; entre los cuales tenemos jugos concentrados de uva, aguardiente y uva pasa.

Respecto a las exportaciones, el jugo concentrado de uva resulta ser uno de los pocos derivados que presenta una mayor diversificación en los mercados con respecto a los demás derivados de uva aunque persiste la concentración pues el 62% se vende a Estados Unidos mientras que a inicios de la década dicho país adquiría cerca del 98% de nuestras exportaciones. El concentrado el año anterior sufrió una reducción en sus ventas después de mantener exportaciones por arriba de los 7 mdd, la causa es que el mercado tanto de jugos y concentrados de uva ha entrado en un periodo de estancamiento producto de la sobreoferta mundial de uva y las empresas nacionales no han logrado la eficiencia para competir con los precios prevalecientes en el mercado internacional.

El aguardiente es un producto intermedio utilizado en la elaboración de brandy. A raíz de los acuerdos comerciales suscritos con la Unión Europea y los países del cono sur, este insumo intermedio ha empezado a importarse en grandes cantidades por la industria nacional. Debido a los bajos precios prevalecientes en países como España y Argentina en donde es considerado como un subproducto de la industria del vino.

España importa el 52% del total de las compras de aguardiente que las vinícolas mexicanas realizaron en el lapso 1996- 2001. En segundo lugar Francia e Italia han suministrado el 25% y 13% en el mismo periodo.

Por el lado de las exportaciones éstas rebasaron los 6 mdd en 1990, mientras que en el 2001 este valor superó los 22 mdd, siendo Estados Unidos quien capta el 87% del aguardiente mexicano. A partir de 1998 la industria empieza a captar otros mercados, realizándose pedidos de Alemania y Bermudas con mayor regularidad y ocasionalmente de Inglaterra, España e Italia.

En cuanto a la uva pasa muestra una tendencia negativa en las exportaciones de México; ya que de un volumen con valor de los 12.6 mdd en 1996 pasó a solo 4 mdd el 2001, siendo Estados Unidos el principal destino pues adquiere el 90% de las exportaciones. En los dos últimos años el mercado de pasa cae drásticamente debido a que Estados Unidos deja de comprar las cuotas de años anteriores producto de una sobreoferta en otros mercados más competitivos que él nuestro como el mismo Estados Unidos, Chile y Turquía.

³ ASERCA, Revista Claridades Agropecuarias números 37 y 105.

4.3. La dinámica del precio

FECHA	DESTINO	ORIGEN	PRECIO LOCAL	PRECIO USD	PRESENTACIÓN	A NIVEL DE	OBSERVA-
							CIONES
24-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	BRASIL	1,050.00	19.53	WHITE SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	
24-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	ESPAÑA	550.00	10.23	BLACK/RED SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	
24-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	GRECIA	1,000.00	18.60	WHITE SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	
24-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	ITALIA	750.00	13.95	RED/BLACK SEEDED CARTON DE 8 KH	MAYORISTA	
24-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	ITALIA	750.00	13.95	WHITE SEEDED CARTON 8 KG	MAYORISTA	
24-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	PERU	1,050.00	19.53	RED SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	
19-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	SPAIN/ITALY	550.00	10.23	BLACK/RED SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
19-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	BRASIL	1,050.00	19.53	WHITE SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
19-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	GRECIA	1,000.00	18.60	WHITE SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
19-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	ITALIA	750.00	13.95	RED/BLACK SEEDED CARTON DE 8 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
19-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	ITALIA	750.00	13.95	WHITE SEEDED CARTON 8 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
19-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	PERU	1,050.00	19.03	RED SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
15-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	BRASIL	1,050.00	19.53	WHITE SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
15-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	ESPAÑA	550.00	10.23	BLACK/RED SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
15-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS	1,150.00	21.39	RED SEEDLESS CARTON 5 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
15-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	GRECIA	1,000.00	18.60	WHITE SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
15-Nov-04	LONDRES, REINO UNIDO	ITALIA	750.00	13.95	RED/BLACK SEEDED CARTON DE 8 KG	MAYORISTA	PRECIO EN PENIQUES
20-Oct-04	LONDRES, REINO UNIDO	ESPAÑA	550.00	0.00	BLACK/RED SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	Precio en Peniques
20-Oct-04	LONDRES, REINO UNIDO	GRECIA	750.00	0.00	WHITE SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	Precio en Peniques
20-Oct-04	LONDRES, REINO UNIDO	ITALIA	750.00	0.00	WHITE SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	Precio en Peniques
20-Oct-04	LONDRES, REINO UNIDO	ITALIA	650.00	0.00	RED SEEDLESS CARTON 4.5 KG	MAYORISTA	Precios en Peniques

Esta tabla contiene los precios a mayoristas provenientes de Londres para países a los que exporta como Italia, Grecia, Estados Unidos de América, Brasil, Perú, España en presentaciones de 4.5 kg. de uva blanca y 8 kg. de la uva roja.

En el 2004 del mes de octubre a noviembre hubo un incremento de casi el 15% en la uva de mesa blanca, en tanto que la uva roja se mantuvo igual en la exportación a Italia. En el mismo año para Grecia hubo un aumento de 25% para la uva de mesa blanca en el mismo periodo. Para países como Brasil, España, Estados Unidos y Perú no hubo aumento alguno.

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 manera 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.

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola						
1995-2004 / Resumen Nacional / UVA / PERENNES / RIEGO						
Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2000	1,134.00	668.00	8,407.50	12.586	3,036.40	25,528,533.00

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola						
1995-2004 / Resumen Nacional / UVA (INDUSTRIAL) / PERENNES / RIEGO						
Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2003	12,299.00	10,394.00	126,243.89	12.146	1,672.30	211,117,341.43
2002	15,199.55	12,954.32	163,323.99	12.608	1,989.55	324,941,936.46
2001	13,694.00	13,442.00	184,476.95	13.724	1,991.33	367,355,069.52
2000	13,813.00	13,516.03	169,921.35	12.572	2,009.96	341,535,542.44
1999	15,208.00	14,593.00	236,011.50	16.173	1,617.47	381,741,274.12
1998	16,487.00	15,954.00	231,737.00	14.525	1,892.97	438,670,379.52
1997	14,918.00	14,589.00	233,601.00	16.012	1,495.01	349,235,635.24
1996	27,524.00	27,078.00	301,685.60	11.141	1,156.01	348,753,072.85
1995	31,284.00	30,463.00	364,079.00	11.952	845.01	307,651,630.00

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola						
1995-2004 / Resumen Nacional / UVA FRUTA / PERENNES / RIEGO						
Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2003	18,692.85	16,932.00	197,407.10	11.659	16,863.54	3,328,983,019.72
2002	17,096.20	16,735.00	163,757.40	9.785	16,010.96	2,621,913,809.52
2001	20,178.45	17,562.00	188,174.81	10.715	10,291.66	1,936,632,001.12
2000	17,949.45	17,713.00	176,658.35	9.973	7,989.75	1,411,455,993.12
1999	18,436.00	18,088.00	185,614.25	10.262	7,006.77	1,300,556,078.20
1998	17,570.00	17,167.00	161,683.00	9.418	8,816.82	1,425,530,055.79
1997	17,861.00	17,033.00	145,176.00	8.523	9,155.90	1,329,217,120.42
1996	13,310.00	12,978.00	103,620.00	7.984	7,459.44	772,946,724.60
1995	10,556.00	10,353.00	108,186.00	10.45	6,773.22	732,767,189.00

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola						
1995-2004 / Resumen Nacional / UVA PASA / PERENNES / RIEGO						
Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
2003	3,082.50	3,082.50	7,336.80	2.38	5,957.08	43,705,900.00
2002	6,612.00	2,977.00	35,716.50	12.00	3,999.32	142,841,859.84
2001	5,285.00	5,285.00	60,850.98	11.51	3,533.66	215,026,500.00
2000	6,035.00	6,035.00	14,441.90	2.39	7,103.49	102,587,915.22
1999	6,396.00	6,396.00	59,450.00	9.30	6,321.74	375,827,500.00
1998	4,941.00	4,941.00	81,623.00	16.52	6,249.90	510,135,833.00
1997	6,748.00	6,748.00	93,380.00	13.84	1,557.90	145,476,250.00
1996	595.00	595.00	1,360.00	2.29	6,500.00	8,840,000.00
1995	944.00	944.00	1,594.00	1.69	3,500.00	5,579,000.00

FUENTE: Sistema de Información Agropecuaria de Consulta (SIACON).

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola						
2003 / UVA (INDUSTRIAL) / PERENNES / RIEGO						
Estado	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
AGUASCALIENTES	1,075.00	899.00	7,050.00	7.84	1,761.97	12,421,873.32
BAJA CALIFORNIA	2,404.50	2,365.50	17,943.39	7.59	3,575.80	64,162,036.11
COAHUILA	16.50	16.50	214.50	13.00	3,500.00	750,750.00
SONORA	6,757.00	6,120.00	95,750.00	15.65	1,325.80	126,945,000.00
ZACATECAS	2,046.00	993.00	5,286.00	5.32	1,293.55	6,837,682.00
TOTAL	12,299.00	10,394.00	126,243.89	12.15	1,672.30	211,117,341.43
Region Centro Occidente	3,121.00	1,892.00	12,336.00	6.52	1,561.25	19,259,555.32
Region NorEste	16.50	16.50	214.50	13.00	3,500.00	750,750.00
Region NorOeste	9,161.50	8,485.50	113,693.39	13.40	1,680.90	191,107,036.11

Anuario Estadístico de la Producción Agrícola						
2003 / UVA FRUTA / PERENNES / RIEGO						
Estado	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
BAJA CALIFORNIA	1,449.00	1,042.00	9,752.50	9.36	3,739.25	36,467,019.72
BAJA CALIFORNIA SUR	5.00	5.00	5.00	1.00	4,000.00	20,000.00
CHIHUAHUA	287.00	187.00	187.00	1.00	8,000.00	1,496,000.00
COAHUILA	555.00	444.00	3,664.00	8.25	11,564.96	42,374,000.00
DURANGO	41.00	1.00	7.00	7.00	4,000.00	28,000.00
GUANAJUATO	3.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HIDALGO	15.00	15.00	195.00	13.00	5,000.00	975,000.00
NUEVO LEON	7.00	7.00	28.00	4.00	6,000.00	168,000.00
PUEBLA	1.00	1.00	4.00	4.00	16,000.00	64,000.00
QUERETARO	480.00	480.00	5,558.00	11.58	3,044.98	16,924,000.00
SAN LUIS POTOSI	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SONORA	14,181.00	14,181.00	175,663.60	12.39	18,349.30	3,223,304,500.00
ZACATECAS	1,658.00	569.00	2,343.00	4.12	3,056.98	7,162,500.00
TOTAL	18,692.85	16,932.00	197,407.10	11.66	16,863.54	3,328,983,019.72

Region Centro	16.00	16.00	199.00	12.44	5,221.11	1,039,000.00
Region Centro Occidente	2,151.85	1,049.00	7,901.00	7.53	3,048.54	24,086,500.00
Region NorEste	890.00	639.00	3,886.00	6.08	11,339.68	44,066,000.00
Region NorOeste	15,635.00	15,228.00	185,421.10	12.18	17,580.48	3,259,791,519.72
Anuario Estadístico de la Producción Agrícola						
2003 / UVA PASA / PERENNES / RIEGO						
Estado	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Valor Producción (Pesos)
BAJA CALIFORNIA	105.50	105.50	211.00	2.00	4,500.00	949,500.00
BAJA CALIFORNIA SUR	1.00	1.00	0.80	0.80	8,000.00	6,400.00
SONORA	2,976.00	2,976.00	7,125.00	2.39	6,000.00	42,750,000.00
TOTAL	3,082.50	3,082.50	7,336.80	2.38	5,957.08	43,705,900.00

Region NorOeste	3,082.50	3,082.50	7,336.80	2.38	5,957.08	43,705,900.00
<i>FUENTE: Sistema de Información Agropecuaria de Consulta (SIACON).</i>						

En cuanto al volumen nacional de producción de uva industrial tenemos que son dos los estados líderes, en primer lugar el Estado de Sonora con un promedio de 95 mil toneladas anuales y Baja California con un promedio de 17 mil toneladas, seguidos de los Estados de Aguascalientes, Zacatecas y Coahuila con promedios de las 9, 6 y 4 mil toneladas.

Podemos darnos cuenta que los mejores años de producción de la uva industrial fueron en los años 1995 y 1996 que comparando con el 2002 y 2003 han disminuido por la mitad. La región Noroeste es la más rica de la producción de vid con más del 85 % de la producción total nacional.

En cuanto a la uva de fruta ha ido incrementando la producción de esta que era de 108,186 toneladas en 1995 y teniendo su máxima producción en el 2003 con 197,407.10 toneladas, a pesar de que había tenido sus altas y bajas en los últimos cinco años.

En cuanto a la uva pasa podemos darnos cuenta que sus mejores años fueron en 1997 con 93,380 tons. y 1998 con 81,623.00tons., pero ha habido bajas en la producción siendo la más drástica en el 2003 con 7,336.80 lo cual no representa ni el 10% de la producción más alta antes lograda.

En el 2003 en uva fruta tenemos como principal productor al Estado de Sonora con 175,663.6 tons., como medianos productores a Baja California con 9,752.50 tons., Querétaro con 5,558 tons y Chihuahua con 3,664 tons.

En uva furta la región Noroeste tiene la mayor producción con 185,421.10 tons. que representan casi el 90% de la producción total nacional.

La uva pasa solo se produce en tres estados, siendo el principal una vez más Sonora con 7,125 tons. En el 2003, lo cual representa un 97.1% de la producción nacional. El siguiente Estado es Baja California con 211 tons y Baja California Sur con la menor producción de .80 tons en el mismo año.

Por consiguiente la producción de uva pasa se concentra en la Región Noroeste del país.

En cuanto a la demanda nacional se tiene la siguiente tabla:

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	PROM.
Uva de Mesa	0.00	19,160.00	22,966.00	38,270.00	41,692.00	40,018.00	31,189.00	16,697.50	2,343.00	23,592.83
Uva Industrial	38,560.00	19,175.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,432.00	22,458.00	5,286.00	9,767.89

Conforme a esta información podemos apreciar que la demanda más alta fue en 1999 con 41,692.00 tons. y desde entonces ha ido disminuyendo drásticamente hasta 2,343 tons. En cuanto a la uva industrial se aprecia que la demanda mayor fue de 38,560 tons. en 1995, otra alza reciente fue en el 2002 con 22,458 tons. pero al siguiente años disminuyó casi el 75%.

La uva que se produce en las tres regiones vitivinícolas de Sonora tiene cuatro destinos cualitativamente distintos: El primero destinado al mercado en fresco, que configura la cadena productiva vid de mesa y sobre la cual se mantiene una infraestructura destinada a garantizar un producto fresco, bien presentable y con oportunidad en el mercado.

El segundo destino de la vid es el procesamiento industrial, estructurada en una segunda cadena con tres sub cadenas: la de aguardiente para brandy, la de jugo concentrado y la de uva pasa. Hay que destacar que en ambas sub cadenas se trata de un insumo intermedio que se incorporará a procesamiento más terminal fuera del estado de Sonora.

El principal abastecedor de pasa a nuestro país es Chile, que en promedio ha proveído a México desde 1990 el 55% de las necesidades de dicho producto y en los últimos años se ha consolidado como principal abastecedor. Desde 1996 el 68% de las compras de pasa hechas por empresas mexicanas correspondieron a pasa chilena, siendo el valor promedio poco más de 6.5 mdd por año. Estados Unidos por su parte, surte a México una cuarta parte de la pasa y ambos países (Chile y Estados Unidos) representaron en el 2001 casi la totalidad de las compras de uva pasa hechas por México.

Otro producto derivado de la uva es el aguardiente mexicano cuyas exportaciones de contrastan notablemente con la tendencia contraccionista que acontece en la superficie agrícola destinada a vid en regiones como Coahuila, Aguascalientes y Sonora. Por lo que se infiere que dichas exportaciones son In Bond, es decir importas del exterior para cumplir compromisos de un tercero.

Las importaciones de brandy en México muestran un crecimiento notable en la década de los noventas. En el lapso 1990-2001 las importaciones han rebasado los 14 mdd por año en promedio, siendo España quien surte al país el 96% de las compras totales.

México es el principal consumidor de brandy en el mundo aunque los niveles de consumo en el presente no es el mismo de la época dorada cuando era la bebida alcohólica preferida, a finales de los ochenta el consumidor optó por otras bebidas como es el tequila y el ron. El buen desempeño de las compras al exterior se explican en buena parte a que el brandy es la segunda bebida de alta graduación en importancia, lo que es difícil entender es el buen desempeño de las ventas al exterior cuando la cadena productiva uva industrial muestra una tendencia negativa.

Se ha presentado un incremento sensible de las importaciones de uva pasa afectado notablemente a los productores de Caborca pues además del bajo precio con que ingresa a nuestro país debido a la sobreoferta mundial del producto aunado a que en países como Chile la pasa es un subproducto de la vid de mesa.

Las importaciones de concentrados de uva provienen principalmente de Estados Unidos a quien hemos comprado en la última década el 45%. Chile es el segundo abastecedor de concentrado y desde 1990 promedia el 44% de las compras mexicanas de jugo de uva. Por su parte Argentina ha ido disminuyendo sus ventas a nuestro país de tal manera que esporádicamente se adquiere concentrado de dicho país después de que a principios de la década pasada era el principal abastecedor de concentrados de uva.

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.

Tipo de uva	Año	Precio Medio Rural (\$/Ton)	Precio de venta al Público
Fruta o de mesa	2003	16,863.54	25.00
Pasa	2003	5,957.08	18.00

En el caso de uva de mesa o uva fruta tenemos que el precio medio rural es de 16.86 pesos/kg y como precio de venta al público \$25 pesos por kg, a través del cual puede apreciarse que casi el 65% se queda para el productor.

Con la uva pasa el caso dista mucho, ya que el costo por kilograma es de casi 6 pesos y a la venta está en 18 pesos, lo que indica que el 33% se queda para el productor y el otro 66% en la comercialización de ésta.

7. Identificación de problemáticas

1. Los costos de la producción de vid son altos.
2. No se usa la capacidad instalada en su máxima capacidad.
3. Falta de integración entre los productores y la industria que procesa la vid
4. Falta diversificar los productos
5. Se adulteran las bebidas engañando al consumidor final
6. No hay normas que castiguen severamente e impidan la adulteración de las bebidas.
7. Los impuestos son altos para el consumo interno
8. Falta conocer más a los países competidores en la producción de la vid para diseñar mejores estrategias de producción
9. Los márgenes de utilidad no son proporcionales entre los eslabones de la cadena productiva.
10. No hay financiamiento para las actividades primarias
11. Solo Domecq es el cliente más fuerte nacional.

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 mapeo estratégico. Estos once 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 mapeo 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, diseño y seguimiento de un indicador de rentabilidad para cada uno de los eslabones del Sistema Producto, así como 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 vid se ha planteado hasta ahora el siguiente conjunto de acciones estratégicas enmarcadas en siete de los diez esquemas centrales, subdivididas en 11 líneas estratégicas.

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

Línea Estratégica

I.1 Realizar una Investigación de Mercados.

II. PERFECCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ

Línea Estratégica

II.1. Fortalecimiento del proceso de representatividad

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

Línea Estratégica

IV.1 Investigación para mejorar el proceso productivo.

IV.2 Aplicación tecnológica para incrementar la producción.

IV.3 Fortalecimiento del control de sanidad vegetal.

VI. ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO

Línea Estratégica

VI.1 Fortalecimiento de la etapa de producción.

VI.2 Fortalecimiento de la cadena.

VIII. PLANEACIÓN DE MERCADO

Línea Estratégica

VIII.1 Planeación y diseño de la oferta nacional.

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

Línea Estratégica

IX.1 Mayor acercamiento con las fuentes de financiamiento.

X. MARCO LEGAL Y REGULACIÓN

Línea Estratégica

X.1 Mejor legislación para el mercado.

X.2 Crear normas para incentivar la comercialización.

El Mapeo plantea un conjunto de proyectos simplemente desarrollados de forma enunciativa. Se recomienda a cada comité plantear 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. La fase uno del plan rector determina el esquema sugerido en el corto, mediano y largo plazos, así como las cédulas de seguimiento correspondientes. 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.1 P1: Realizar estudios comparativos de países competidores subsidios, costos de producción para aguardientes, concentrados y pasa.
P2: Realizar estudios de mercado que redefinan los espacios de venta más ad-hoc a los derivados de uva industrial.
P3: Diseñar estrategias para la creación de canales adecuados de comercialización sobre la base de especialización de mercados.
P4: Estudios de elasticidades para ver como el consumidor escoge un producto en vez de otro.

- II.1. P1: Diseñar estrategias de organización de productores para lograr créditos, insumos y mejores precios de venta.

- IV.1 P1: Crear nuevas variedades para incrementar el azúcar.
P2: Diagnóstico para creación de nuevos productos y variedades.
P3: Diseño de nuevo productos enfocados a segmentos especializados y explotando el carácter regional y las cualidades nutricionales de la uva.

- IV.2 P1: Habilitación de portainjertos, para las variedades de uso comercial, así como sistemas de poda y cosecha mecánica.
P2: Habilitación de sistemas de alta expansión.
P3: Habilitación de sistemas de alta densidad.

- IV.3 P1: Vigilar aspectos de sanidad e inocuidad.

- VI.1 P1: Avalar a los productores para la adquisición de insumos con cargo a la cosecha.
P2: Análisis de costos y de administración gerencial y costo beneficio.
P3: Generar Estrategias de compras de insumos por volumen.

- VI.2 P1: Investigar formas de conversión entre los tres segmentos que componen la cadena productiva uva industrial.
- P2: Agregar valor agregados Incluir al comercio vía joint-ventures.
- P3: Análisis de las estructuras de costo y precio de la cadena para lograr una mayor equidad.
- P4: Propiciar la integración a través de coparticipación o conversión en los eslabonamientos que compone la cadena.
- P5: Realizar estudios prospectivos de la cadena para diseñar estrategias para revertir los cuellos de botella: altos costos, financiamiento, mayor equidad en la red de valor, falta de mercado.
- P6: Es necesario conocer y ubicar a compradores de productos derivados de vid así como proveedores indirectos en los tres segmentos de la cadena tendiente a rediseñar nuevas estrategias industriales.
- VIII.1 P1: Diversificar el mercado de los productos intermedios.
- P2: Diseñar nuevos productos.
- P3: Readecuación a la capacidad instalada al tamaño del mercado.
- P4: Diseñar nuevos productos y explotar el carácter regional de la vid.
- IX.1 P1: Diseño de estrategias de organización entre productores para acudir a la banca con proyectos integrados.
- P2: Diseño de mecanismos para que la banca de desarrollo y de primer piso empiecen a otorgar créditos.
- P3: Integración de fondos de garantías liquidas, vía gestiones al gobierno federal y productores.
- P4: Avalar a los productores para la adquisición de insumos con cargo a la cosecha.
- X.1 P1: Conocer la base de la adulteración, para penarla y ofrecer en el mercado productos 100% de uva.
- P2: Evaluar el factor impositivo como estímulo o freno de la producción industrial.
- P3: Una normatividad clara y rigurosa igual a la del mercado mundial, para poder competir en igualdad de circunstancias.
- P4: Crear un sistema fiscal que propicie la competencia equitativa para la cadena uva industrial.
- X.2 P1: Normalizar todos los procesos de comercialización.

9. RECOMENDACIONES

El sistema producto vid está constituido de tal manera que cubre un espectro de productores de diferente índole en tanto el comité ha definido que existen en el sistema cinco líneas de productos que resulta relevantes para analizar problemáticas, mantener acciones de solución identificadas e incluso negociaciones concretas que atañen a dichas líneas. Aunque la forma en que el comité ha hecho énfasis a esos diferentes tipos de productores lo cierto es que no logran incorporar, aún bajo esa perspectiva, al conjunto de actores económicos que forman al sistema producto. Por otra parte, existe tal integración en ese núcleo que se percibe complitud al interior aunque se revela la carencia de otras intervenciones. Por otra parte, el sistema producto vid al no estar completamente integrado de acuerdo al espíritu de la Ley de Desarrollo Sustentable y limitar la iniciativa a ese estrecho núcleo revela la falta de comprensión de la estrategia de fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias; esto provoca que el tipo de definición estratégica que los actores han hecho esté limitada a la visión tradicional de definiciones de proyectos ante la autoridad competente y se prive de la oportunidad al sistema de fortalecerse como conjunto para subyugar las acciones a los requerimientos inmediatos que los actores perciben. Por otra parte, es necesario apuntar que los dos elementos descritos anteriormente limitan una respuesta ágil, certera, documentada, eficiente y de largo alcance ante las diferentes convocatorias que se le hicieron puesto que la visión está empobrecida por la forma tradicional de interacción entre el sector público y privado. Las mismas consideraciones se plasman en la forma en que el comité ha estado llevando a cabo sus actividades puesto que no involucra al resto de los actores limitando responsabilidades para el conjunto y centrando ésta en un solo actor; lo cual a su vez estrecha de manera más radical el alcance, visión y fortaleza que las acciones del comité puedan realizar.

Las recomendaciones que en esta primera etapa se hacen al comité van en línea con la falta de representatividad del comité mismo por la falta de participación del conjunto de los eslabones que forman al sistema producto vid. Sería necesario, primero que nada, que el propio comité defina el conjunto de eslabones que conforman al sistema producto a nivel nacional. Tomando como base dicha definición elaboré un directorio en el que pormenore los actores que es necesario convocar para participar del comité. Posteriormente, que avance la inclusión de los nuevos miembros en un trabajo fundamentalmente motivado por la búsqueda del enriquecimiento de las acciones y ampliación de los alcances del comité mismo. En segundo lugar es necesario volver a someter al comité a conferencia que le permitan magnificar la importancia de los sistemas producto más allá de los intereses propios de los hoy participantes; de forma tal que comprendida la visión total del fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias y en ella la operación constructiva de los sistemas producto nacionales puedan enlazarse como sistema al esfuerzo nacional. En tercer término sería imprescindible dar solidez cuantitativa y argumentativa a las percepciones que hoy guían el quehacer del comité para sentar las bases del análisis riguroso y la toma de decisiones bajo un espectro robusto que permita no sólo exhibir los argumentos que al comité le interesa sino además demostrar fehacientemente hechos que pueden estar afectando el desempeño del sistema en su conjunto. Por último, y como resultado de las recomendaciones anteriores el comité requiere desprenderse de una lógica funcional que marca la interacción pública privada de manera tradicional para despuntar nuevos tipos de colaboración entre sectores y una nueva perspectiva de la fortaleza que como sistema tiene.