

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN ALIMENTACIÓN Y
DESARROLLO A.C.

**Estrategia Dual de Producción Fincada en el
Mercado: Una Alternativa para Mejorar la
Competitividad de la Cadena Productiva de Uva de
Mesa Sonorense.**

Por:

L.E. Karen Montaña Silva

Tesis aprobada por la Coordinación de Desarrollo Regional

Como requisito parcial para obtener el grado de
Maestría en Desarrollo Regional

Aprobación

Los miembros del comité designado para revisar la tesis de Karen Montaña Silva la han encontrado satisfactoria y recomiendan sea aceptada como requisito para obtener el grado de maestro en ciencias



M.C. Jesús Martín Robles Parra



M.C. David Manuel Romero Escalante

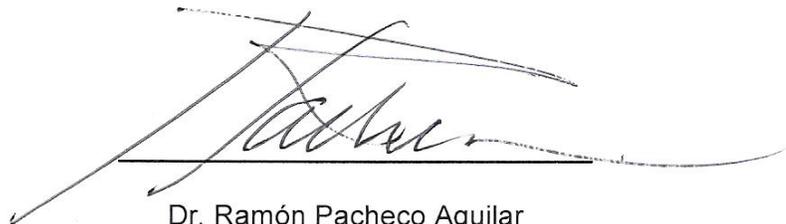


M.C. Juan Martín Preciado Rodríguez

Declaración Institucional

Se permite y agradecen citas breves del material contenido en esta tesis sin permiso especial del autor, siempre y cuando se dé el crédito correspondiente. Para la reproducción parcial o total de la tesis con fines académicos se deberá contar con la autorización escrita del director general del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C.

La publicación en comunidades científicas o de divulgación popular de los datos obtenidos en esta tesis deberá de dar los créditos a CIAD, previa aprobación escrita del manuscrito en cuestión del director de la tesis.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Pacheco', is written over a solid horizontal line. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

Dr. Ramón Pacheco Aguilar

Agradecimientos

- En primera instancia quiero agradecerle a Dios, pues en el encontré las fuerzas para no darme por vencida y llegar a mi objetivo.
- Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y al Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), por haber brindado los recursos y el apoyo necesarios para la elaboración de la investigación.
- A mi director de tesis el M.C. Jesús Martín Robles Parra, por haber confiado en mí y en mis conocimientos para llevar a cabo este proyecto, por su paciencia y disponibilidad en todo momento, por brindarme su guía y haber hecho de mi camino sencillo, gracias a su ayuda es que pude culminar con este proyecto, muchísimas gracias.
- A mi comité de tesis M.C. David Manuel Romero Escalante y M.C. Juan Martín Preciado Rodríguez, que siempre estuvieron disponibles para ayudarme, colaborando con su tiempo invertido y sus consejos.
- A mis amigos, Marisol, Arturo, Ana, Tafolla y Silvia, con los que compartí agradables momentos, muchas gracias por su compañía y amistad, sin ustedes mi estancia en la maestría no hubiese sido lo mismo.
- A Conrado, quien me ayudo a llevar a cabo las entrevistas, gracias a su apoyo y disposición, se pudieron lograr los resultados de la presente

investigación, muchísimas gracias Conrado, siempre te estaré muy agradecida.

- A mi amigo Yuman y al Dr. Carlos Borbón, quienes me impulsaron y animaron para que yo entrase a la maestría.

- Por último, pero no menos importante, quiero agradecerle a mi familia, que siempre ha estado conmigo apoyándome y animándome en cada nuevo proyecto que he emprendido, especialmente a ti Gabriel, que estuviste a mi lado brindándome tu cariño y confianza en todo momento, muchísimas gracias por todo.

*Dedicada con todo mi
amor y cariño a mi
familia.*

Resumen

La cadena productiva de uva de mesa sonorese enfrenta actualmente condiciones de vulnerabilidad y competitividad derivadas entre otras cosas, de la alta concentración de mercado; su desempeño está determinado por el cumplimiento de las exigencias del mercado estadounidense. La ventana de comercialización es de tan solo 15 o 20 días, aunado al hecho de que la relación entre precio/costo no ha sido la más favorable. Así, el sistema afronta una configuración competitiva condicionada por crecimientos importantes de la demanda con una tendencia de precios a la baja y una estructura de costos cada vez más creciente. El objetivo general de este trabajo es analizar cómo una estrategia dual de producción fincada en el mercado, podría mejorar la competitividad de la cadena productiva de uva de mesa sonorese. Para ello, se realizó un diagnóstico sobre la cadena productiva; se evaluaron los principales factores que limitan e impulsan su competitividad y finalmente se identificaron los componentes básicos a considerar para el diseño de una estrategia dual de producción.

Los resultados de este trabajo, nos permiten señalar que una estrategia dual de producción fincada en el mercado puede efectivamente mejorar la situación competitiva de la cadena productiva de uva de mesa sonorese. El contar con una estrategia dual posibilitará una mejor aplicación y uso de los activos del sistema y dispersar de manera estratégica el posible riesgo que implica el acudir a un solo mercado.

Palabras Clave: Uva de mesa, cadena productiva, estrategia, competitividad y mercado.

INDICE

INTRODUCCION	1
1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES PARA EL ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE UVA DE MESA EN SONORA.....	5
1.1 La Cadena productiva	5
1.2 La Cadena productiva visto desde el enfoque de EMBRAPA	7
1.2.1 Principios de análisis de una cadena productiva	9
1.3 El concepto de competitividad en las cadenas productivas	10
1.4 El Mercado desde la Teoría de la Organización Industrial.....	12
1.4.1 Estructura de mercado.....	12
1.4.2 El Mercado según Shepherd.....	14
1.5 La estrategia de mercado	15
1.6 Algunos estudios sobre la cadena productiva de uva de mesa en Sonora	19
2. METODOLOGIA	22
3. LA CADENA PRODUCTIVA DE UVA DE MESA SONORENSE	27
3.1 Tamaño de la actividad.....	27
3.1.1 Situación Global del cultivo de uva de mesa.....	27
3.1.2 Situación Nacional del cultivo de uva de mesa	31
3.2 Dimensión económica de la cadena productiva de uva de mesa sonorenses	35
3.3 Dimensión del mercado nacional	38
3.3.1 Comportamiento de los precios de la uva de mesa sonorenses en el mercado nacional.....	43
3.4 Dimensión del mercado Estadounidense.....	46
3.4.1 Comportamiento de los precios de la uva de mesa mexicana en el mercado estadounidense.....	50
4. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA CPUMS, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES ESTRATÉGICOS.....	52
4.1 Principales rasgos de consumo de los mercados a donde se dirige la uva de mesa sonorenses, desde la perspectiva de los actores estratégicos	52
4.1.1 Principales características del mercado de exportación	53
4.1.2 Principales características del mercado nacional	58
4.1.3 Configuración de los procesos de comercialización	62
4.2 Factores que determinan el destino de la producción de uva de mesa sonorenses	65
4.3 Elementos que han modificado la situación competitiva de la CPUMS. ..	68
4.4 Situación de los costos de producción, con respecto a sus principales competidores	72
5. LA ESTRATEGIA DUAL DE PRODUCCION	75
5.1 Aspectos claves a considerar al momento de implementar la estrategia dual de producción.....	75

5.2 Principales aspectos limitantes a tratar al momento de plantear la estrategia dual de mercado.....	79
5.3 La estrategia dual desde la perspectiva de los expertos consultados. ...	83
5.3.1 Viabilidad de la estrategia dual de producción en términos de rentabilidad	85
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación grafica del modelo general de una cadena productiva.....	8
---	---

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafica 1. Top mundial de producción de uva 2008.....	28
Grafica 2. Top mundial de exportación de uva de mesa 2009.....	29
Grafica 3. Top mundial de Importación de uva mesa-2009.....	30
Grafica 4. Distribución del volumen y superficie anual de la producción de UM en México.....	31
Grafica 5. Rendimiento anual de la producción de uva de mesa en México (Ton/Ha.).....	32
Grafica 6. Destino de la producción de la uva de mesa mexicana.....	33
Grafica 7. Precio medio rural de la producción de uva de mesa 2000-2009..	34
Grafica 8. Municipios productores de uva de mesa en Sonora.....	35
Grafica 9. Producción y destino de la uva de mesa sonorenses, 2000-2009..	36
Grafica 10. Comportamiento mensual de las importaciones de uva de mesa en México (2009)	39
Grafica 11. Origen y participación porcentual de la uva de mesa en el mercado Mexicano (00-09).....	40
Grafica 12. Consumo de uva de mesa en el mercado Mexicano (00-09).....	42
Grafica 13. Precio promedio de la uva de mesa Sonorense e Importada 1999-2010.....	44
Grafica 14. Precio promedio mensual de la uva de mesa Sonorense e Importada 1999-2010.....	45
Grafica 15. Origen de la Importaciones estadounidenses (2009)	47
Grafica 16. Consumo e importación de uva de mesa en Estados Unidos.....	49
Grafica 17. Comportamiento del precio de la uva de mesa Mexicana en EUA (US\$/caja).....	50

Grafica 18. Comportamiento semanal del precio de la uva de mesa Mexicana en EUA (2010).....	51
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Meses en los que se oferta la uva de mesa sonoreense.....	37
Tabla 2. Meses en los que se oferta la uva de mesa en México.....	38
Tabla 3. Consumo de uva de mesa nacional.....	41
Tabla 4. Meses en los que se oferta la uva de mesa en Estados Unidos....	48
Tabla 5. Principales mercados a donde se dirige la producción.....	52
Tabla 6. Principales condiciones de producción que exige el mercado de exportación.....	55
Tabla 7. Elementos que modifican la situación competitiva de la CPUMS....	67
Tabla 8. Centrales de abasto con mayor precio promedio de la uva de mesa nacional (2005-08).....	78
Tabla 9. Destino Mercado Nacional, variedad Perlette	86
Tabla 10. Destino Mercado Nacional, variedad Flame	87
Tabla 11. Destino Mercado Nacional, variedad Superior	88

INTRODUCCION

La cadena productiva de uva de mesa sonorenses (CPUMS), es una actividad agrícola de gran relevancia económica, está constituida por alrededor de 40 productores que cultivan una superficie de 13,733 hectáreas, ubicadas principalmente, en Hermosillo, Caborca y Pesqueira, con una producción de 158,229 toneladas misma que proporciona el 82% del total de la producción de uva nacional, tiene una derrama económica de 200 millones de dólares, generando 7 millones de jornales promedio al año. El 82% del total de la producción sonorenses se exporta, principalmente al mercado estadounidense (77% EUA y 5% a otros países) mientras que el 18% se envía al mercado interno¹.

Representa uno de los sistemas de exportación más importantes en el país, debido a que ha logrado adaptarse relativamente a los requerimientos de una economía globalizada, afrontando de manera competitiva las nuevas exigencias del consumidor estadounidense. Cuenta con toda una estructura productiva establecida que cumple con los altos estándares de calidad y certificación que el mercado de exportación le exige, dicha estructura le permite competir con otros productores y coexistir en un mercado cada vez más concurrido como es el mercado norteamericano.

¹ Las cifras corresponden al año 2009, basadas en la información proporcionada por el SIAP, en el caso del destino de la producción sonorenses, los datos corresponden al 2008 de acuerdo a las estadísticas de la AALPUM.

Sin embargo, hoy en día enfrenta condiciones de vulnerabilidad y competitividad, derivadas entre otras cosas de la alta concentración de mercado, su desempeño está determinado por el cumplimiento de las exigencias del mercado estadounidense; así mismo, **posee una estrategia basada en un solo mercado objetivo**, con una ventana de comercialización de tan solo 15 o 20 días. Aunado a esto, la relación entre precio/costo, no ha sido la más favorable, puesto se encuentra ante una configuración competitiva condicionada por crecimientos importantes de la demanda con una tendencia de precios a la baja y una estructura de costos cada vez más creciente. Estas condiciones, sumadas a las exigencias relacionadas con las de responsabilidad social, han hecho que el sistema afronte condiciones relativamente distintas a las que en el pasado significaron ganancias extraordinarias, razón por la cual resulta pertinente, diseñar estrategias que aligeren el nivel de “stress” del sistema, buscando en la diversificación de mercados una opción recomendable que podría atenuar las condiciones anteriormente señaladas.

El propósito central de la investigación es analizar cómo una estrategia dual de producción fincada en el mercado, podría mejorar la competitividad de la cadena productiva de uva de mesa sonoreense.

Para llevar a cabo este propósito se plantean tres objetivos específicos:

- Elaborar un diagnostico sobre la CPUMS
- Evaluar los principales factores que limitan e impulsan la competitividad de la CPUMS

- Identificar los componentes básicos para el diseño de una estrategia dual de producción para la CPUMS

La hipótesis general que guía esta investigación señala que: “una estrategia dual de producción orientada a abastecer tanto al mercado de exportación como al mercado mexicano, puede mejorar la situación competitiva de la cadena productiva de la uva de mesa sonoreense”.

Para la contrastación de nuestra hipótesis partimos de una consulta y análisis de información indirecta; superficie, rendimiento, producción, comercio, consumo, costos y precios. Posteriormente se aplicó una entrevista con una guía temática a 14 expertos de la cadena productiva de uva de mesa sonoreense, pertenecientes a las áreas de producción, mercado, asesoría, proveeduría y académica. Por último, se llevo a cabo un análisis de rentabilidad y puntos de equilibrio.

Este documento se compone de seis capítulos. En el primero se expone una revisión de los fundamentos teóricos conceptuales de cadenas productivas, competitividad, estrategia y mercado, así como algunos de los principales trabajos regionales relativos a la cadena productiva de uva de mesa sonoreense.

En el segundo capítulo, se hace una descripción detallada del procedimiento metodológico llevado a cabo en la elaboración de la presente investigación.

En el tercer capítulo, se proporciona un diagnóstico de la dimensión económica de la CPUMS, mediante el análisis y descripción, sobre las tendencias y

comportamientos de las variables de producción, comercio y consumo de la uva de mesa sonoreense, y así como sus cotizaciones en los principales mercados que acude. Además se presenta un panorama de la actividad agrícola a nivel mundial, nacional y local.

En el cuarto capítulo, se presenta un panorama de la situación competitiva a la que se enfrenta actualmente la CPUMS, desde la perspectiva de los actores estratégicos que intervienen en ella; se señalan las principales características de los mercados a los que acude, se proporciona una descripción de los procesos de comercialización y se hace una denotación de los factores que determinan el destino de la uva de mesa sonoreense, así como los principales elementos que han modificado la competitividad de la misma, y por último se señala la situación de la cadena en términos de costos de producción con respecto a sus principales competidores.

En el quinto capítulo, se aborda el tema de la estrategia dual de producción. Se abordan los aspectos claves a considerar al momento de diseñar la estrategia y su viabilidad desde la perspectiva de los expertos entrevistados, se proporciona una estimación y análisis comparativo sobre la rentabilidad y puntos de equilibrios del escenario de mercado actual. Asimismo se presenta un escenario de la cadena al momento de dirigirse al mercado nacional sin una estrategia previa y un último que incluye la estrategia propuesta. En la última parte se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de este trabajo de investigación.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES PARA EL ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE UVA DE MESA EN SONORA

En este capítulo se revisan los fundamentos teóricos conceptuales de cadenas productivas, competitividad, estrategia y mercado, así como algunos de los principales trabajos regionales relativos a la cadena productiva de uva de mesa, con el objetivo de comprender cómo se expresan estos conceptos en la actividad agrícola que nos ocupa.

1.1 La Cadena productiva

Hoy en día acudimos a un cambio en la conducta del consumidor, donde no sólo los atributos tangibles de los productos alimentarios importan -gusto, textura, contenido de grasas, contenido nutricional, precio, etc.- sino también las cualidades intangibles como, seguridad alimentaria, bienestar social y lo concerniente al medioambiente, entre otras. Lo anterior ha ocasionado que el mercado alimentario se esté conformando por productos de características diferenciadas, en el afán de satisfacer y/o adaptarse a estas nuevas tendencias de los consumidores. A su vez, estas nuevas tendencias han propiciado una mayor participación o articulación de la actividad agroalimentaria, derivada de la necesidad de responder competitivamente a las diversas demandas del consumidor. Por ende, ahora el análisis de la actividad agrícola se vuelve más complejo.

Anteriormente, el estudio de actividades productivas era por medio del análisis lineal, el cual se centraba en un solo componente de una determinada actividad agrícola. Se trata de enfoques reduccionistas, que descomponen un fenómeno y realizan el análisis aislado de las partes para conocer su comportamiento, de tal forma que la suma de dichas partes es igual al todo. La principal ventaja de este enfoque es que permite el establecimiento y avance de la metodología científica principalmente en las ciencias físicas, sin embargo en el caso de las ciencias sociales resulta un tanto limitado, ya que no contempla el efecto de las interacciones de los componentes de los fenómenos, así como en el caso de los sistemas agrícolas donde dicho enfoque ignora muchas de las variables e interacciones que interfieren en su desempeño. Además, el análisis lineal parte del principio básico de producir para vender, principio que dada las características y condiciones dinámicas del mercado actual se encuentra agotado, ahora este es más complejo y ha propiciado un nuevo principio que consiste en producir solo lo que se vende. (Gómez y Valle, 2002)

Al respecto, Iglesias (2002) señala que en un ambiente agroalimentario globalizado y cada vez más competitivo, los negocios que se adaptan para satisfacer las demandas de los consumidores son los únicos que sobrevivirán y crecerán. Luego entonces, para que el desarrollo de cualquier actividad agrícola sea sostenible debe ser concebido como un proceso multidimensional e intertemporal.

Las tendencias mundiales ofrecen nuevas oportunidades y retos, como es el lograr condiciones que beneficien a la actividad agrícola en su conjunto y a cada uno de sus participantes (Bijarro y López 2008). En este contexto el análisis agroalimentario requiere un enfoque integrador de las dimensiones social, económico, territorial, ambiental e institucional. La teoría de sistemas² es una propuesta de análisis en tal perspectiva.

Visto entonces de esta manera, un sistema es el conjunto o colección de cosas conectadas o relacionadas de tal manera que forman o actúan como una unidad, como un todo. En el ámbito agrícola este sistema lo encontramos expresado en el concepto de cadenas productivas.

1.2 La Cadena productiva visto desde el enfoque de EMBRAPA

Las cadenas productivas son actualmente un enfoque útil para analizar sistemas productivos que se caracterizan como complejos (EMBRAPA³). Para este centro, las cadenas productivas “son conjuntos de actores sociales – grupos de actores sociales involucrados en los diferentes eslabones de una cadena productiva– interactivos, comprendiendo desde los proveedores de servicios e insumos, sistemas productivos, procesamiento y transformación, distribución y comercialización, hasta los consumidores finales de productos y subproductos”. Gómez, A. y Valle, S. (2002)

² “Todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor, el desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo contiene y del cual forma parte.” Para una mayor profundización en el tema véase Chiavenato, Idalberto 1992. Introducción a la Teoría General de la Administración

³ Empresa Brasileña de Pesquisa Agropecuaria

Así mismo, los eslabones que conforman una cadena productiva agrícola, son: el sistema productivo, (se refiere a las propiedades agrícolas con sus diversos sistemas productivos) el procesamiento y/o transformación del producto y el mercado (compuesto por individuos que consumen y pagan por el producto final, mayoristas y minoristas). Todos los actores sociales de la cadena se encuentran integrados -y por tanto son influidos- a un ambiente institucional (leyes, normas, organizaciones normativas, etc.) y un ambiente organizacional (organizaciones de crédito, de gobierno, de investigación y desarrollo, etc.). (Figura, 1).

Representación grafica del modelo general de una cadena productiva

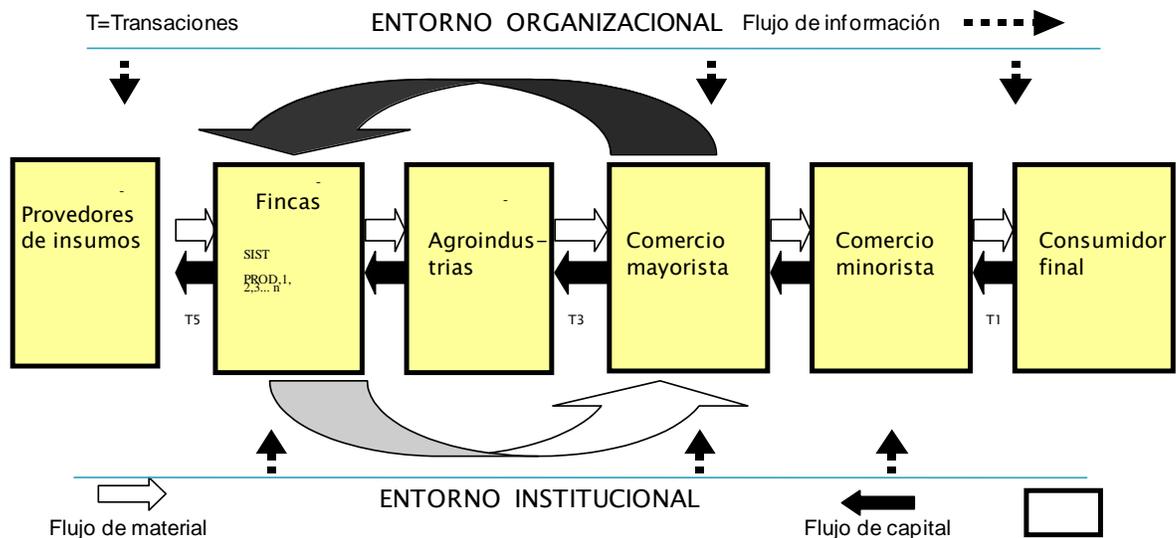


Figura 1. Representación grafica del modelo general de una cadena productiva, tomada de Gómez y Valle (2002)

En la cadena productiva se presenta un flujo o movimiento de materiales, capitales e informaciones entre sus componentes. El flujo de capital "inicia" en los consumidores finales de los productos de la cadena y va en la dirección del

eslabón final, que en la producción agrícola es representado por los proveedores de insumos. Este flujo está regulado por las transacciones y las relaciones contractuales formales o informales, que existen entre los individuos o empresas constituyentes de la cadena. (Figura 1)

1.2.1 Principios de análisis de una cadena productiva

Uno de los principales propósitos del análisis de una cadena productiva, es el mejorar su desempeño, es decir “la capacidad de la cadena productiva de transformar insumos en productos”.

Para el análisis de las cadenas productivas agrícolas y sus componentes, Gómez y Valle, (2002) desarrollaron una metodología, en la que establecen los conceptos y el método para caracterizar cadenas productivas agrícolas, mediante un análisis prospectivo, para identificar las demandas actuales, potenciales y futuras del mercado. El análisis prospectivo es una técnica de planificación basada en necesidades de grupos sociales, que permite ampliar la base de información disponible para la toma de decisiones.

Dicha metodología se desarrolla de la siguiente manera:

- ↳ Explicitación de objetivos y límites del estudio
- ↳ Caracterización del ambiente externo (contexto)
- ↳ Identificación de componentes (eslabones)/segmentos y sus relaciones (flujos). Modelación de la cadena.

- ↳ Identificación de insumos (entrada) y de productos/subproductos (salidas)
- ↳ Definición de criterios y mensuración de eficiencia, calidad, sostenibilidad, equidad y competitividad
- ↳ Determinación de factores críticos y sus impactos actuales sobre la eficiencia, calidad, sostenibilidad, equidad y competitividad
- ↳ Evaluación de impactos prospectivos de los factores críticos sobre la eficiencia, calidad, sostenibilidad, equidad y competitividad
- ↳ Caracterización de demandas actuales, potenciales y futuras

También propone cinco criterios para la mensuración del desempeño, con el propósito de identificar los puntos críticos que limitan el buen funcionamiento de la cadena productiva. Tales criterios son la eficiencia, calidad, competitividad, equidad y sustentabilidad. (En un estudio se pueden trabajar todos o solo uno de estos criterios)

1.3 El concepto de competitividad en las cadenas productivas

En la presente investigación se aborda uno de los puntos críticos pertenecientes específicamente al factor de competitividad y se sigue la misma línea de enfoque de competitividad sugerido por EMBRAPA. Este enfoque se considera más adecuado a las características de una cadena productiva (incluyente o sistémica)⁴. Para dicho centro, la competitividad consiste en “la

⁴ Para una mayor profundización en el concepto de competitividad, véase a Flores T. 2008 “condicionantes de la competitividad del sistema vid de mesa en Sonora: una visión desde los actores” pp. 4-12

capacidad de un sistema de colocar un producto en un determinado mercado consumidor en ventaja comparativa con relación a otros productos provenientes de otros sistemas”. La ventaja comparativa refiere a “la mayor eficiencia productiva de un sistema con relación a otros, o bien la mayor calidad de un producto con relación a otros productos originados en otros sistemas” Gómez, A. y Valle, S. (2002)

Michael Porter (2001) por su parte plantea que la competitividad puede lograrse por liderazgo de costos, por diferenciación o por focos en nichos de mercado. Señala que el ambiente de la competencia se compone por cinco fuerzas competitivas:

- 1) la amenaza de la llegada de nuevos competidores
- 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos a los nuestros
- 3) el poder de negociación de los proveedores
- 4) el poder de negociación de los compradores
- 5) la rivalidad entre los competidores existentes.

Estas cinco fuerzas competitivas condicionan la rentabilidad del sector ya que conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que deben soportar, y las inversiones necesarias para competir en él.

1.4 El Mercado desde la Teoría de la Organización Industrial

La existencia de estructuras de mercado con consumidores dinámicos que no se limitan a recibir ofertas si no que las buscan, las condicionan y las distribuyen (Matathia y Salzman, 2000), vuelve pertinente que las propuestas o intervenciones a lo largo de cada subsistema de la cadena emanen del mercado. Por ende, la noción del mercado, se constituye en un concepto clave para la teoría de la organización industrial (TOI) o economía industrial. Esta teoría analiza a cómo la evolución del mercado a lo largo del tiempo ha modificado una determinada estructura. Estudiar la teoría de organización industrial, es estudiar el comportamiento de las firmas dentro del mercado, en donde el análisis estratégico y la estructura de mercado, son dos de los componentes teóricos analíticos más importantes que la constituyen. (Tirole, 1995)

1.4.1 Estructura de mercado

Un aspecto determinante en el estudio del comportamiento del mercado son las estructuras del mercado, Ramírez⁵ (1998) señala que la viabilidad de una estrategia de mercado depende de la forma de organización interna de la empresa y de la estructura del mercado en que compite. La TOI retoma el análisis de los tres tipos de estructura de mercado que proporciona la teoría económica. Estas se diferencian por el grado de competencia a saber:

⁵ Citado por Taddei y Robles (2002) en "Conductas estratégicas de empresas alimentarias de Sonora, a la luz de la teoría de la organización industrial".

-La competencia perfecta. Supone que en el mercado existen numerosas empresas, producen un bien homogéneo, con características similares; no existen impedimentos para entrar o salir del mercado es decir no existe rivalidad; las empresas son precio aceptantes, es decir pueden vender la cantidad de producción que deseen sin que esto pueda influir en el precio de mercado de su producto, existe plena movilidad de los factores productivos y no hay intervención del gobierno en la economía.

-El monopolio. Supone la existencia de un único vendedor que produce bienes homogéneos para los cuales no existen sustitutos cercanos; existen barreras para ingresar al mercado y el precio es fijado por parte del monopolista.

-El oligopolio. Supone que en el mercado existen pocos vendedores del producto, mismo que puede ser homogéneo o diferenciado y de alta sustituibilidad; la rivalidad dentro de esta estructura es alta; las empresas son interdependientes, las decisiones de cada vendedor afectan a las ventas de los demás, existe una fuerte competencia de precios y presenta barreras de entrada mas no el impedimento absoluto de inserción para las nuevas firmas al mercado, así mismo las empresas muestran un comportamiento estratégico para competir en sus respectivos mercados, ya que la competencia en estos es dinámica y continua.

El análisis basado en la competencia oligopólica es actualmente el enfoque dominante en economía industrial y en el análisis del comportamiento del mercado. Para la teoría de la organización industrial, el oligopolio es la estructura que motiva las distintas conductas estratégicas, que impactarán en los beneficios de las firmas⁶.

1.4.2 El Mercado según Shepherd

Shepherd (1990) es uno de los teóricos que ha profundizado dentro de la TOI en el análisis de las estructuras de mercado y los aspectos que fundamentan su estructura y definición. De acuerdo a este autor, un mercado se define y se constituye por “un grupo de compradores y vendedores intercambiando productos que son altamente sustituibles”. Para este autor, “la sustituibilidad es la condición clave. Productos que son sustitutos cercanos están en un mercado; otros bienes están fuera de él. La economía se muestra entonces como un panel de mercados individuales”.

De acuerdo a Shepherd, para definir un mercado hay que tener en cuenta al menos cuatro condiciones:

- 1) El grado de sustituibilidad de un producto o servicio, es decir, la elasticidad cruzada de la demanda entre productos: que tanto el cambio en el precio de un producto provoca un cambio en la cantidad vendida de otro.

⁶ Koutsoyiannis (1985); Call y Hollahan (1998); Tirole (1990).

- 2) Los productos a considerar; las características que posee el producto que hace que el consumidor lo escoja en lugar de escoger otro.
- 3) El área geográfica del mercado; el lugar donde se encuentran los consumidores que demandan o intercambian los productos, el cual puede ser local, regional, nacional e internacional. Este dependerá de la estructura o composición actual de los compradores y el área donde se escogen los vendedores; que tendrá relación con los costos relativos de transporte y los costos de producción.
- 4) La opinión de los participantes en el mercado, especialmente los vendedores, que son quienes desempeñan diariamente las tareas de mercado, se encuentran en contacto más cercano con los compradores y están mejor informados sobre cuales firmas y productos compiten en el mercado.

Asimismo, este teórico señala, que las empresas miden su participación en el mercado de acuerdo al porcentaje de ventas totales.

1.5 La estrategia de mercado

El éxito de las empresas dentro del mercado comúnmente se mide en términos de ganancias y también por el dominio o porcentaje de participación que posea en determinado segmento del mercado. (Shepherd, 1990) Por lo tanto, en una estructura oligopólica la adquisición de un segmento mayor de mercado constituye una gran rivalidad entre las firmas y una mayor fuerza en el mercado. En este tipo de estructuras las estrategias utilizadas para las firmas son

fundamentales para incitar a los consumidores que los productos de una firma son mejores que los de la competencia. (Acosta, 2008)

A lo largo del tiempo el tema de la estrategia ha sido utilizado en diferentes tipos de estudios, en los cuales su concepción ha variado en función de la visión de los autores que la han abordado. Sin embargo desde sus orígenes, “la estrategia se apoya en dos fuentes esenciales de información: un buen conocimiento del terreno y una buena apreciación de las propias fuerzas”. (Strategor, 1995, p.7)

Porter (1980 y 1985) ve a la estrategia como la forma en la cual una empresa realiza sus actividades fundamentales y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una ventaja competitiva y un buen posicionamiento en la industria. De esta manera, tenemos que el fin último de una estrategia de mercado es el de lograr una ventaja competitiva, lo que a su vez se traducirá en un incremento de la competitividad.

Ohmae (1983, p.37) plantea que “...el propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre los competidores. La estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en la forma más eficaz”...“lo que distingue a la estrategia de todos los demás tipos de planeación en los negocios es en una palabra la ventaja competitiva.”

Según Porter (1987, p.20), la ventaja competitiva "...nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor, es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor." Asimismo, Porter en 1982, identificó tres estrategias genéricas que pueden ser utilizadas para reforzar el posicionamiento de la firma, sobrepasando el desempeño de los demás competidores:

- Estrategia por liderazgo general en costos; Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de la reducción en los costos. En este tipo de estrategia la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado, incrementar sus ventas y si es posible, sacar algunos competidores del mercado. Porter señala que la estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos y cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.
- Estrategia por diferenciación: A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores intentando ser únicos en alguna dimensión que los compradores perciban como importante, brindándoles un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y/o servicios de postventa del producto, pudiendo incluso aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto, superando a

los costos incurridos por agregar dicha diferenciación. La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

- Por enfoque: Esta estrategia consiste en satisfacer las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores, es decir, un determinado segmento de mercado, utilizando para esto los criterios de segmentación más adecuados. Esta estrategia se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen exigencias o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

Cabe mencionar que si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son agregados. La diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).

Estratégicamente, es muy difícil y poco viable pretender abarcar todas las demandas de un mercado. Sin embargo, para una empresa que se encuentra inmersa en una estructura de mercado oligopólica, (como en la que se encuentra actualmente la cadena productiva de uva de mesa sonorenses) el contar con una estrategia a la hora de competir, se verá reflejado en una mejor aplicación y uso de los activos de la empresa, hacia actividades más concretas, brindándole la posibilidad de alcanzar niveles de eficiencia y competitividad mayores.

1.6 Algunos estudios sobre la cadena productiva de uva de mesa en Sonora

Gran parte de la literatura existente sobre uva de mesa en la región, está dirigida básicamente al estudio y análisis del mejoramiento del sistema primario de la actividad agrícola, derivado principalmente de las constates necesidades de combatir plagas y enfermedades con el objetivo de mejorar en los parámetros de calidad que el mercado demanda. Son muy pocos los estudios realizados, que analizan la situación competitiva o de mercado de la CPUMS, regularmente los trabajos encontrados que abordan estas temáticas sobre la actividad, son artículos cortos o notas periodísticas que hacen mención o referencia de alguna de estas cuestiones.

A continuación se muestra una revisión, de los principales estudios encontrados que proporcionan un análisis y/o descripción de algún aspecto perteneciente a la cadena productiva de uva de mesa sonoreense.

Osorio et al. (1997), analiza los elementos cruciales para la producción, procesamiento y pos-cosecha en la región de Hermosillo. Fimbres y Martínez et al. (2000) por su parte, analizaron la cantidad óptima de aplicación de agua del sistema de riego por goteo en la uva de mesa y los efectos de los diferentes porcentajes de evaporación en las yemas florales.

García et al. (2007) centra sus estudios, en los problemas de calidad, en los desórdenes que limitan la vida de anaquel y validez económica de la uva de

mesa, con el propósito de identificar los posibles desórdenes fisiológicos y los daños que incidan en las características generales de calidad del producto después del pre-enfriado y almacenamiento. Mientras que Márquez et al. (2007) abordan aspectos relativos a la producción y manejo de la uva de mesa, y en un trabajo más reciente, evalúa la influencia de los porta-injertos sobre el vigor, fertilidad y necrosis de las yemas, producción y calidad de la uva de mesa.

Haro et al. (2007) realizó un estudio sobre el impacto que tienen los nuevos proceso globalizadores actuales en las condiciones laborales y por ende en la vida de los jornaleros que laboran en los campos de uva de mesa, en el caso específico de la comunidad de Pesqueira del municipio de Hermosillo, Sonora. Olvera et al. (1996), nos proporcionan una descripción detallada del perfil de producción de uva de mesa sonorenses y sus antecedentes, resaltando indicadores como producción, comercio, cotizaciones, así como algunas perspectivas sobre el futuro de este producto.

La revista ASERCA (2002) presenta un esbozo sobre la relevancia económica de la producción de uva sonorenses en el contexto nacional y algunas de las estrategias implementadas por los productores para competir en el mercado internacional.

En el área de la competitividad, Valenzuela, et al. (2001) presenta un análisis sobre la competitividad de la uva de mesa sonorenses en el mercado, basado en la estructura de costos y precios alcanzados en el mismo. De igual forma,

Robles J. y Garza C. (2009) proporcionan un análisis sobre cómo la evolución del mercado condiciona la competitividad de los sistemas alimentarios, tomando como caso práctico, al sistema vid de mesa sonoreño, donde el cambio en la conducta del consumidor, ha modificado la estructura organizativa del sistema.

A su vez, Márquez, Robles, Armenta y Valenzuela (2004) realizaron un diagnóstico de las necesidades de investigación y transferencia tecnológica en el sistema vid de mesa, obteniendo como resultado los principales puntos críticos limitantes al desempeño de la competitividad de la cadena.

En este mismo sentido Flores (2008) elaboró un interesante trabajo sobre las condicionantes de la competitividad desde el punto de vista de los actores estratégicos del sistema, dando como resultado la detección de algunos puntos críticos dentro de este criterio que amenazan la sustentabilidad de la cadena. Cabe destacar, que las bases para la elaboración de la presente investigación, parten precisamente de los resultados de este último estudio.

2. METODOLOGIA

El procedimiento metodológico desarrollado en la presente investigación, consta de tres etapas. En la primera etapa, se llevó a cabo el acopio o sistematización de datos indirectos, relacionados como: superficie agrícola plantada, producción promedio por hectárea y el valor de ésta, rendimiento, exportación e importación, precios y costos de producción. Así mismo, se realizó una revisión documental en diferentes fuentes de información como libros, artículos de revistas, fuentes electrónicas de internet, con contenidos de información acerca de los diferentes aspectos de la cadena productiva de uva de mesa. Este conjunto de datos nos permitió contar con un panorama tanto global de la actividad, como a nivel nacional.

En la segunda etapa metodológica consistió en la aplicación del método delphi⁷. Ésta consiste en recopilación de información en forma grupal cuyos miembros

⁷ Este método fue concebido en los años cincuenta con fines militares y a partir de la década de los sesenta ha sido utilizado en los ámbitos académicos y empresariales. Asimismo se ha empleado principalmente como técnica de previsión y consenso en situaciones de incertidumbre, en las que no es posible acudir a otras técnicas basadas en información objetiva (Aragón. 2003). Las fases de este método consisten en:

1. La formulación del problema
2. La elección de expertos; en esta fase cabe mencionar que no se puede hablar de un número óptimo sobre el grupo de expertos que deben participar en un estudio delphi, ya que su tamaño se encuentra influenciado por factores de distinta índole como el ámbito geográfico, la diversidad de colectivos afectados, las áreas de actividad laboral de los mismos etc.
3. La elaboración de las preguntas de los cuestionarios
4. El envío de los cuestionarios a los participantes
5. El envío de un análisis resumido de las respuestas; este proceso se repite hasta que se establezca
6. Por último el desarrollo práctico y explotación de resultados.

La llave para un exitoso estudio Delphi se basa en una adecuada selección de los participantes, dado que los resultados de una Delphi dependen del conocimiento y la cooperación de estos.

son elegidos en función de su experiencia, habilidades o conocimientos en el tema de interés, en donde las opiniones de los participantes no se ven influidas por confrontaciones cara a cara; además, el anonimato de los expertos permite expresar sus opiniones reales sin temor o influencias debidas al efecto autoridad.

Sin embargo, el aplicar este método siguiendo cada uno de los pasos sugeridos por sus constructores, resulta difícil y en muchos de los casos, costoso. Las dificultades tienen que ver con la poca disponibilidad de los actores a reunirse en grupo; la opción de enviarles los cuestionarios para que éstos no los llenaran, igualmente afronta situaciones de tiempo y logística y el uso de recursos monetarios no disponibles para el desarrollo de esta tesis.

Las preguntas incluidas en un Delphi pueden ser de cualquier clase que involucre la necesidad de emitir un juicio incluyendo, por ejemplo, el tamaño de un mercado futuro, así mismo el valor del Método Delphi descansa en las ideas que produce, tanto aquellas que generan consenso general como aquellas que no lo hacen. Los argumentos para las posiciones extremas también representan un producto útil ya que las respuestas narrativas pueden contener la información más valiosa: referencias a otras personas, experiencias pasadas, incertidumbre, aporte de datos, etc. Asimismo, dentro del método delphi se han hecho con gran éxito algunas aplicaciones modernas, una de ellas consiste en el uso de entrevistas como una alternativa a las encuestas. En dichas aplicaciones, se identifican primero los mismos tipos de expertos, se les invita a participar, se les asegura su anonimato, y en la mayoría de los casos, se les promete un informe basado en el desarrollo y la sucesión de la entrevista, se conciertan las citas adaptándose a la conveniencia del entrevistado, se prepara el protocolo de la entrevista y se somete a prueba para sacar juicios y opiniones sobre su contenido y estructura. La retroalimentación puede incorporarse al diseño de esa aplicación, si por lo menos se emplean dos rondas de entrevistas; sin embargo, estudios de una sola ronda son utilizados frecuentemente, en éstos, el "feed-forward" (se le llama así al proceso de anticipar información a un entrevistado, antes de la entrevista, referida a la evolución, opiniones y resultados de otras entrevistas anteriores, normalmente con otras personas) es empleado a menudo, presentando a los entrevistados información sobre el consenso emergente derivado de las entrevistas anteriores. Una ventaja de las entrevistas individuales es que ellas proporcionan flexibilidad, misma que está ausente en las encuestas. Por ejemplo, una entrevista proporciona la oportunidad de sondear los fundamentos detrás de los pronósticos, buscar prejuicios en dichos pronósticos, y avanzar en direcciones o puntos de vista inesperados dejados caer en la reunión por el entrevistado. (Futures Group, 2004)

El diseño de esta guía temática consistió primeramente, en la detección de los factores relevantes que pueden condicionar el futuro del objeto de investigación, dando como resultado la competitividad, la estrategia y el mercado, como los principales ejes temáticos de discusión al momento de formular las preguntas pertenecientes a la guía.

Posteriormente se pasó a la selección del panel de expertos que consistió en la detección de investigadores con temas de investigación relacionados con la cadena de uva de mesa. Estos nos proporcionaron a su vez, el nombre de otros actores relevantes del sistema, los cuales al momento de ser entrevistados sugerían a una nueva gama de expertos a entrevistar. De esta manera ubicamos a 21 actores estratégicos, de los cuales logramos aplicar el instrumento a 14 de ellos. Así, nuestro panel de expertos se configuró de la siguiente manera: asesores, productores, proveedores, comercializadores, administradores y académicos.

Después de la selección del panel de expertos a entrevistar, se concertaron las citas para sucesivamente proceder con la aplicación de la entrevista con preguntas abiertas diseñadas cuidadosamente, a través de las cuales se obtuvo una gran cantidad de información de calidad, que revela aspectos, situaciones y datos de primera mano. Cabe mencionar que para lograr el mayor provecho de la información proporcionada por el panel de expertos, las entrevistas fueron grabadas en audio, con la debida autorización de los participantes.

Una vez Obtenidas las grabaciones de los entrevistados se continuó con la transcripción de toda la información proporcionada, para después codificarla e introducirla a una matriz, donde se clasificó a los entrevistados según su especialidad con el fin de facilitar el análisis de dicha información, así mismo se analizó toda la información para desechar la información repetitiva o que no fuera de utilidad para el objetivo de la investigación, de igual forma se seleccionó información de relevancia y sobre todo la concordante entre los panelistas, dando como resultado una serie de contextos y propuestas que ayudaron a generar los resultados y conclusiones plasmadas en la presente investigación.

En la tercera y última etapa, se realizó un análisis comparativo de la rentabilidad del escenario en el que actualmente opera la cadena al momento de dirigirse al mercado nacional sin una estrategia previa y del escenario que incluye la estrategia propuesta, para esto, se conto con la estructura de costos de producción por hectárea y variedad (perlette, flame, superior) de una empresa dedicada a la producción de uva de mesa en la región, de la cual se extrajeron los costos de labores para la construcción de una planilla que contuviera todos los rubros pertenecientes a las labores agronómicas, misma que fue aplicada durante las entrevistas a los actores estratégicos del área de producción indicándoles que señalaran en la planilla aquellas labores o rubros que se verían modificados en caso de dirigir la producción al mercado nacional, así como su respectiva reducción porcentual.

Una vez obtenidos, se cotejaron con la estructura de costos de labores que se tenía, para realizar los ajustes y calcular las estimaciones de los nuevos costos de producción. De manera que envase a las siguientes formulas:

Punto de equilibrio económico $P.E.E = P.E.U * P$	Punto de equilibrio unitario $P.E.U = \frac{C.F.}{P - C.V}$	Precio mínimo de venta $P.M = \frac{C.F. + C.V.}{Q}$
C.F= Costo Fijo C.V= Costo Variable Q= Cantidad Producida V.T= Ventas Totales P= Precio	Margen que proporciona utilidad $M.P.U. = 1 - I.A$	Índice de absorción $I. A. = P.E.E / V.T.$

Se procedió al cálculo y análisis de rentabilidad y puntos de equilibrio, del escenario actual y del escenario que incluye la estrategia propuesta, en los cuales se obtuvo: el punto de equilibrio unitario y económico, el índice de absorción, el margen que proporciona utilidad, el precio mínimo de venta y la utilidad⁸.

⁸ **El precio mínimo de venta:** es el pago monetario que logra cubrir el costo por la elaboración del producto. **El punto de equilibrio unitario;** es aquel punto donde los ingresos totales se igualan a los costes totales, vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas. **El índice de absorción;** Indica el porcentaje de las ventas totales que fue empleado para el pago de los costos totales. **El margen que proporciona utilidad;** es el porcentaje de las ventas totales que representa la utilidad obtenida.

3. LA CADENA PRODUCTIVA DE UVA DE MESA SONORENSE

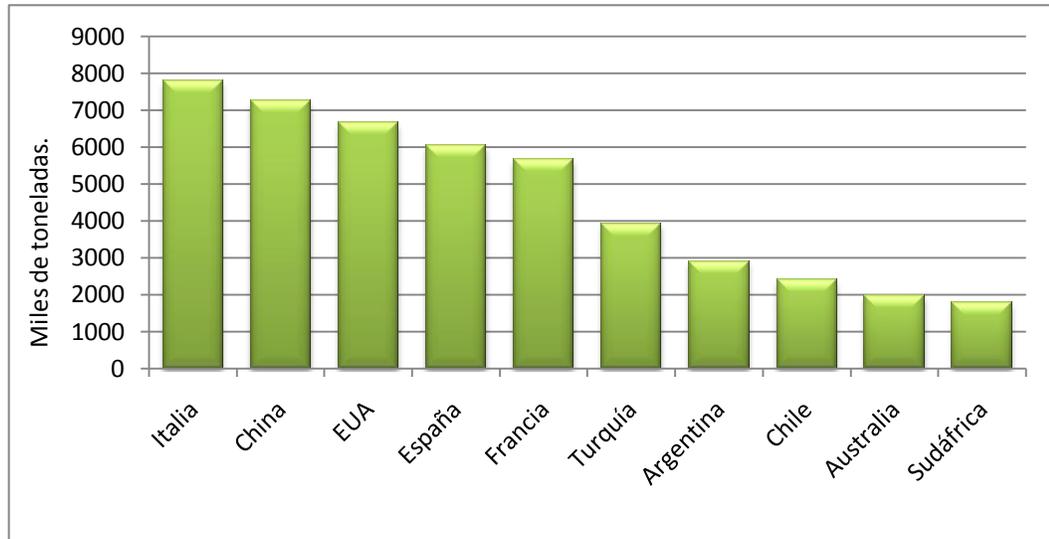
El objetivo de este capítulo es proporcionar un diagnóstico de la dimensión económica de la CPUMS a través del análisis de datos sobre la actividad a nivel mundial, nacional y local. Se presenta información sobre el comportamiento de las variables de producción, comercio y consumo de la uva de mesa sonorenses, y de las cotizaciones en los principales mercados que acude.

3.1 Tamaño de la actividad

3.1.1 Situación Global del cultivo de uva de mesa

A nivel mundial se producen alrededor de 67.7 millones de toneladas de uva, cultivadas en 7.4 millones de hectáreas, siendo los principales productores Italia, China, Estados Unidos, España y Francia (gráfica 1), mismos que concentran más de la mitad de la producción mundial. Su consumo geográficamente está concentrado en un 51% en el continente Asiático, Europa con un 23%, seguido de América y África. (FAOSTAT, 2008)

Grafica 1.
Top mundial de producción de uva - 2008



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT, 2008.

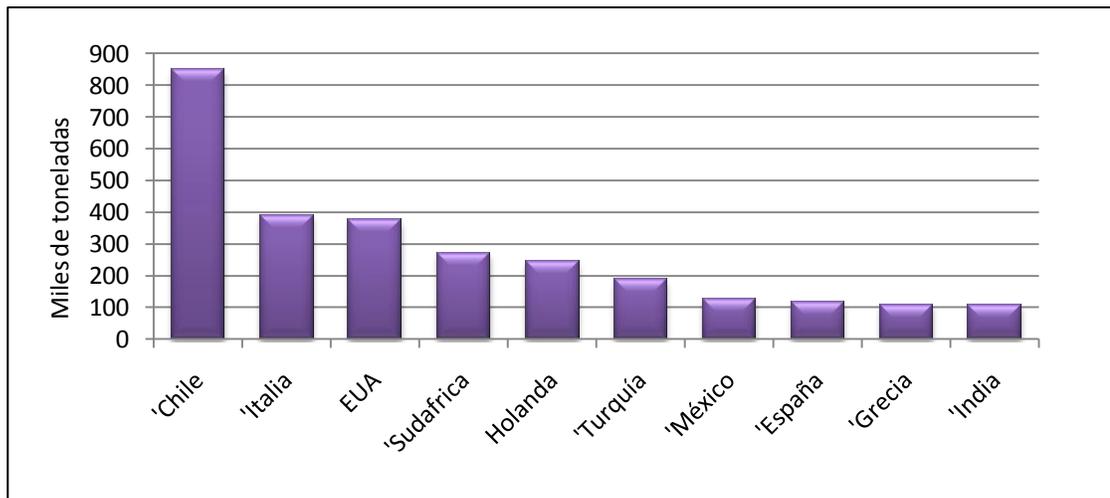
En lo que respecta a la uva de mesa (UM), de acuerdo a cifras proporcionadas por la organización internacional de la viña y el vino (OIV), en las últimas dos décadas, la producción global se incrementó en un 72%. En el 2008 la producción ascendió a 20.6 millones de toneladas, de manera que del total de la uva producida, el 30% es destinada para el consumo en fresco.

A nivel continental, la producción de UM se encuentra distribuida principalmente en Asia, con un participación del 55.9%, seguido por el continente europeo con 17.9%, América y África con el 13.9% y 12.1% respectivamente, y por último, Oceanía con una pequeña aportación del 0.3%. El liderazgo en producción, le corresponde a China; con 4.8 millones de toneladas, seguida por Irán; 1.8 millones, Turquía; 1.7 millones, India; 1.6

millones, Egipto; 1.5 millones, Italia; 1.3 millones, Estados Unidos; 0.91 millones, Chile; 0.83 millones, y Brasil; 0.69 millones. (OIV, 2008)

Del total de la producción de UM, solo se comercializa internacionalmente el 20%, ya que los mayores productores -en particular China- destinan su producción al abastecimiento de la demanda interna de sus países. Sin embargo, Chile, con el 23% del total exportado, es el líder de este mercado (grafica 2), seguido por Italia, Estados Unidos, Sudáfrica, Holanda, Turquía, y México. (CCI, 2009)

Grafica 2.
Top mundial de exportación de uva de mesa - 2009

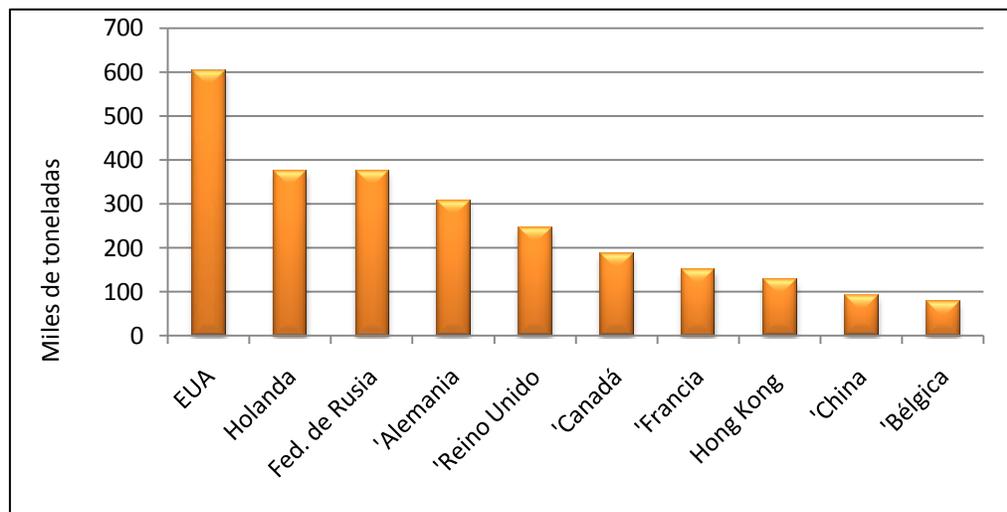


Fuente: Elaboración propia con datos del centro de comercio internacional (CCI) 2009.

Del lado de las importaciones, según las cifras proporcionadas por el centro de comercio internacional (CCI), en el periodo 2001-2009 el volumen importado se incrementó en un 50%, de 2.5 millones de toneladas registradas en el 2001, pasaron a importarse en el 2009 3.7 millones. De igual forma, en este periodo,

el precio medio de importación, se incrementó de 1.16 a 1.74 dólares por kilo y el valor de las importaciones pasó de 2.480 a 6.495 millones de dólares, registrando un importante incremento del 125%.

Grafica 3.
Top mundial de Importación de uva mesa-2009



Fuente: Elaboración propia con datos del centro de comercio internacional (CCI) 2009.

El principal mercado de la uva de mesa es Estados Unidos (grafica 3), con una concentración del 16% de las importaciones, seguido por Holanda, Fed. de Rusia, Alemania, Reino Unido, Canadá, Francia, Hong Kong, China y Bélgica, los cuales actualmente absorben cerca del 70% de la uva de mesa comerciada mundialmente. (CCI, 2009)

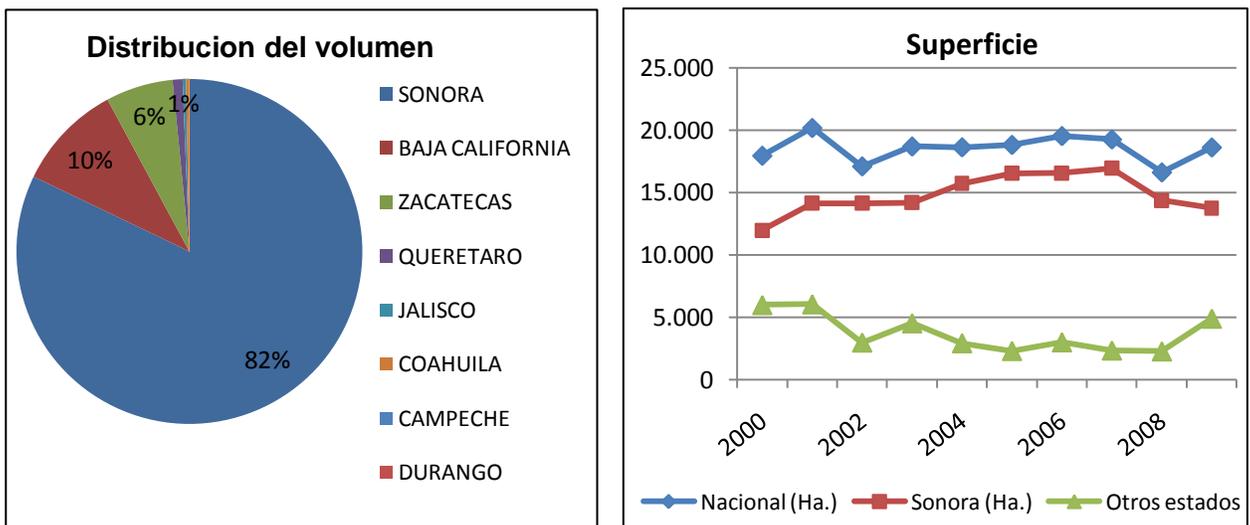
De acuerdo a estas cifras, la uva de mesa a mostrado una clara tendencia a reforzar su presencia en el gusto de los consumidores, y por ende en el mercado de la fruta fresca, pues en los últimos años su valor, producción y

consumo, ha aumentado de manera significativa, situando al negocio de la uva de mesa, en un panorama muy alentador en los años venideros a nivel mundial.

3.1.2 Situación Nacional del cultivo de uva de mesa

La uva de mesa es el cuarto cultivo agrícola con mayor valor de la producción a nivel nacional, su producción está conformada por alrededor de 18,614 hectáreas, con un rendimiento promedio de 11.47 Ton/ha, que generan un volumen de 192,670 toneladas al año. Mismas que son producidas en 13 estados de la república (grafica 4), siendo el estado de Sonora, el mayor productor de uva de mesa a nivel nacional, al aportar el 82% de la producción. (SIAP, 2009)

Grafica 4.
Distribución del volumen y superficie anual de la producción de UM

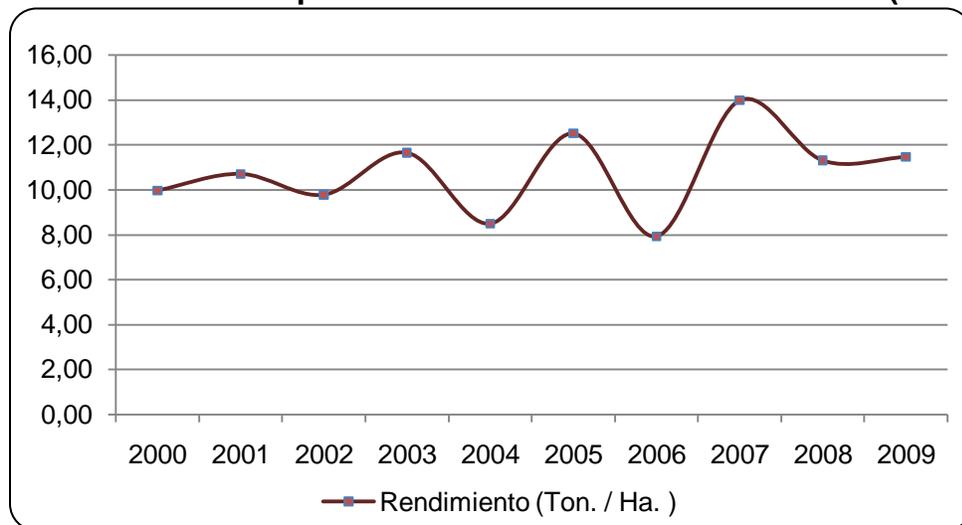


Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP, 2009.

En los últimos años la variación de la superficie dedicada a la UM se ha mantenido estable (grafica 4), del año 2000 al 2009 se ha registrado un ligero incremento del 4% únicamente.

En el estado de Sonora se concentra el 77% del espacio ocupado por este cultivo, y aunque la superficie cultiva en este estado recientemente ha disminuido 20%, esta disminución ha sido compensada por el incremento del 111% en la superficie cultivada en los demás estados del país.

Grafica 5.
Rendimiento anual de la producción de uva de mesa en México (Ton/Ha.)

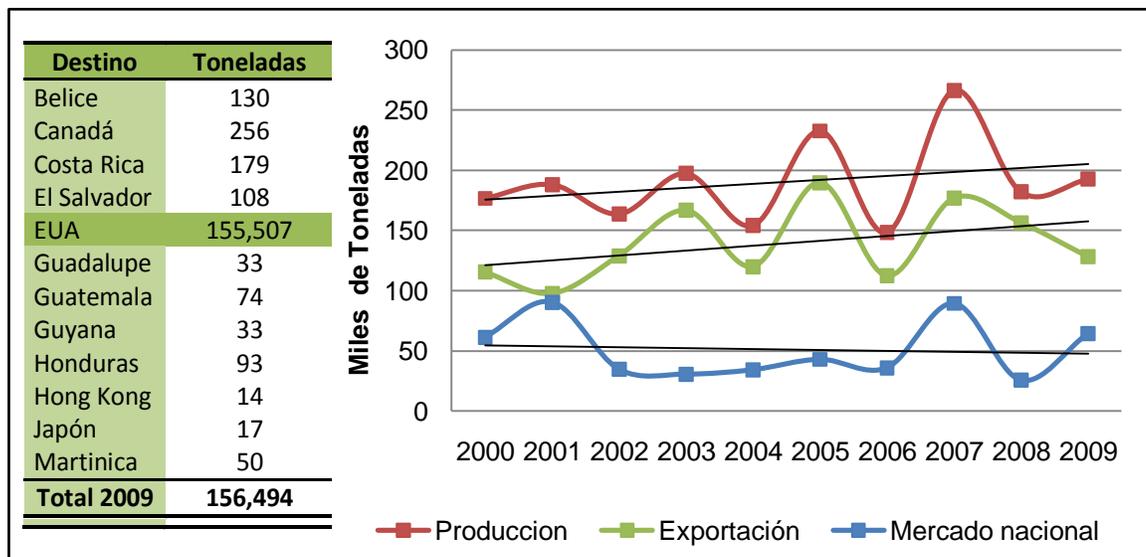


Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP, 2009.

El rendimiento por hectárea actualmente es de 11.47 toneladas (grafica, 5), los estados que registraron un mayor rendimiento en el 2009, son Coahuila, con cerca de 17 ton/ha, Jalisco y Sonora con 14 y 12.71 ton/ha respectivamente. Cabe destacar que la producción de uva de mesa depende mucho del clima, de manera que el rendimiento ha mostrado una tendencia peculiar, donde por cada

año en que se obtienen buenas producciones, le corresponde al año siguiente bajas producciones. De igual manera, el volumen producido se encuentra estrechamente ligado al rendimiento por hectárea y ha mostrado también una tendencia cíclica ligeramente creciente, en el periodo antes mencionado, del orden de 9%. (grafica, 6)

Grafica 6.
Destino de la producción de la uva de mesa mexicana.

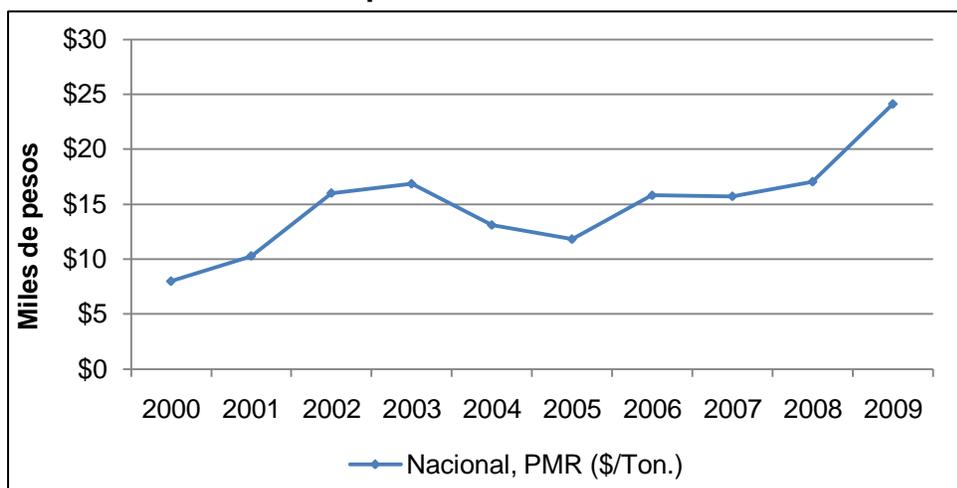


Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2009.

En lo que respecta al comercio, de acuerdo a las estadísticas del servicio de información agroalimentaria y pesquera, en el 2009 el 67% del total de la producción nacional se exportó, mientras que el 33% restante se dirigió al consumo interno. El principal mercado al que se dirige la producción, es el mercado de Estados Unidos, pues aproximadamente el 99% del total nacional exportado se envía a dicho mercado. A su vez, las exportaciones, presentan un

comportamiento muy parecido al rendimiento y a la producción, a excepción⁹ de los años 2001 y 2009.

Grafica 7.
Precio medio rural de la producción de uva de mesa 2000-2009



Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2009.

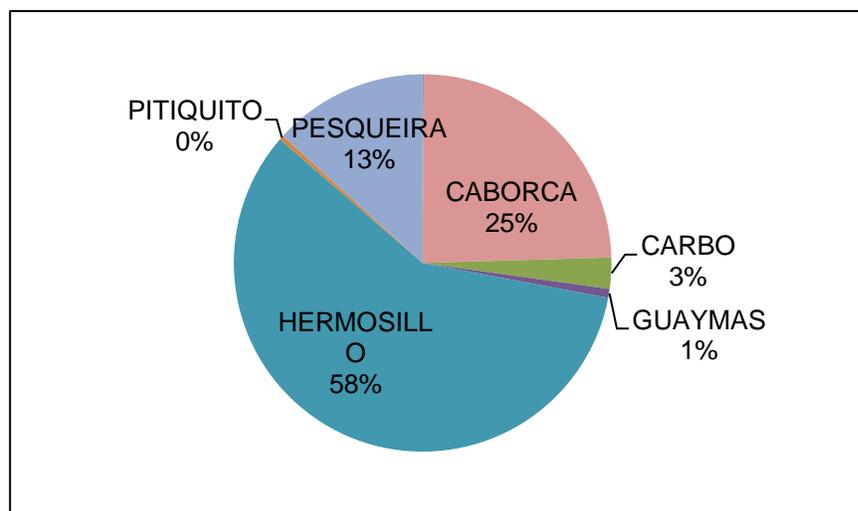
Por su parte, el precio medio rural de la UM ha mostrado una tasa de crecimiento elevada (grafica, 7), pues de 7,990 pesos que se pagaba por tonelada en el 2000, para el año 2009 esta cifra se incrementó a 24,128 \$/Ton, correspondiendo a un incremento del orden de 202% en este periodo con una clara tendencia a incrementar su valor.

⁹ El comportamiento en estos dos años, tiene explicación en el incremento de la superficie y producción de los demás estados productores de UM en el país, los cuales dirigen su producción principalmente al mercado nacional, caso contrario del estado de Sonora (el cual es el mayor exportador de este producto a nivel nacional), donde se presentó una disminución de la superficie y producción en este cultivo, por consiguiente la oferta de UM para el mercado de exportación disminuyó, a diferencia del mercado nacional. Para una mejor apreciación ver gráfica 11.

3.2 Dimensión económica de la cadena productiva de uva de mesa sonorense

La explotación comercial de la uva en Sonora inició en 1958, con una venta aproximada de 300 toneladas a una planta vinícola de Baja California.¹⁰ Hoy en día, la cadena productiva de uva de mesa sonorense (CPUMS) produce 158,229 toneladas, cerca de 20 millones de cajas al año, y está constituida por alrededor de 40 productores que cultivan una superficie de 13,733 hectáreas, ubicadas principalmente, en Hermosillo, Caborca y Pesqueira (gráfica, 8). En estas localidades se cultiva el 82% de la uva de mesa nacional. La región de Hermosillo¹¹ con una superficie de 10,276 hectáreas es la más predominante al producir el 74% de la producción sonorense. (SIAP, 2009)

Gráfica 8.
Municipios productores de uva de mesa en Sonora



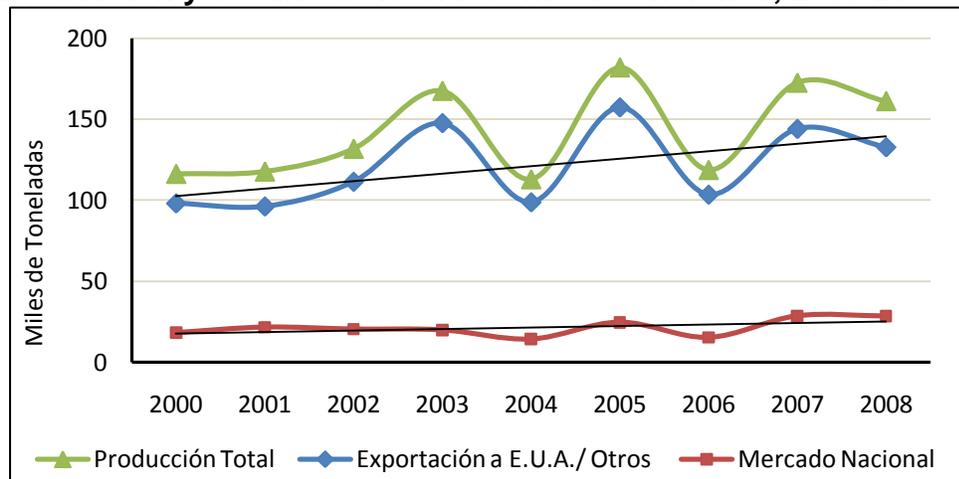
Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP, 2009.

¹⁰ Véase Robles y Taddei (2004) "La industria vinícola en Sonora" en La industria en la Historia de Sonora. E INFOCIR Boletín quincenal de investigación agroindustrial, No. 10 Vol. 1, octubre de 2005.

¹¹ La región productora de Hermosillo incluye, Pesqueira, Guaymas y Carbo.

El 82% del total de la producción sonoreense se exporta, principalmente al mercado estadounidense (77% y 5% a otros) y alrededor del 18% se envía al mercado interno. La oferta de UM sonoreense para el mercado de exportación y nacional, en los últimos 10 años ha mostrado una propensión a incrementar su volumen (grafica 9). (AALPUM, 2008)

Grafica 9.
Producción y destino de la uva de mesa sonoreense, 2000-2009



Fuente: Elaboración propia con datos de AALPUM, 2008.

La CPUMS genera una derrama económica de aproximadamente 200 millones de dólares, con 7 millones de jornales promedio al año, y es el cultivo con mayor valor de producción a nivel estatal. La salida al mercado comienza a principios de mayo y termina a finales de julio¹² y posee una ventana de comercialización de alrededor de 15 a 20 días, donde la rivalidad en el mercado es escasa. Asimismo, la salida al mercado de la uva de mesa se da por

¹² Hay evidencia en la base de datos del SIIM, de uva de mesa de origen sonoreense cotizando en el mercado nacional los meses de agosto y septiembre de la variedad red globo y superior, sin embargo se desconoce la proporción en cuanto al volumen, los precios obtenidos en estos meses registran mayores cotizaciones que el mes de julio.

variedad, las principales variedades que se cosechan son la Superior, Flame y en un volumen menor, Perlette y Red Globo. (AALPUM, 2008)

Meses en que se oferta la uva de mesa sonorense en el mercado														
Variedades	Mayo				Junio				Julio					
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Perlette	█				█									
Flame		█				█								
Superior			█				█							
Red Globo					█				█					

Tabla 1. - Fuente: Elaboración propia con datos de AALPUM,

La perlette es la primera uva de la temporada, se encuentra disponible desde principios de mayo hasta mediados de junio, es de bayas redondas sin semilla, color blanco cristalino con textura crujiente de sabor suave y dulce, su principal destino es el mercado de EUA. La flame es la segunda uva de la temporada, sale a partir de la tercera semana de mayo a hasta finales de junio, su forma es redonda sin semilla de color rojo de textura crujiente y fuerte sabor dulce, su principal destino al igual que la perlette es el mercado estadounidense. La siguiente en salir es la superior, la cual es de reciente introducción en el mercado, conocida también como "Sugraone", con bayas grandes y alargadas, sin semilla, de color verde claro, sale a mediados de junio y termina la segunda semana de julio, se dirige principalmente al mercado de exportación y en menor proporción al mercado nacional. Por último la red globo, que es una variedad de gran tamaño y de grandes semillas, tiene un sabor dulce y suave, se caracteriza

por su color rojo oscuro, sale de mediados de junio y termina la tercera semana de julio, se envía principalmente al mercado nacional.

3.3 Dimensión del mercado nacional

El mercado de uva de mesa mexicano, es abastecido por Estados Unidos, Chile y México. El primero de ellos comienza a abastecer a partir de junio y alcanza su máximo nivel de oferta a mediados de noviembre y finales diciembre (grafica, 10), Chile introduce sus uvas al mercado nacional desde mediados del mes de noviembre hasta principios de mayo¹³, su oferta máxima se puede observar entre los meses de marzo y abril. La oferta mexicana comienza a principios de junio¹⁴, con un máximo de producción en el mes de junio y julio para terminar en agosto.

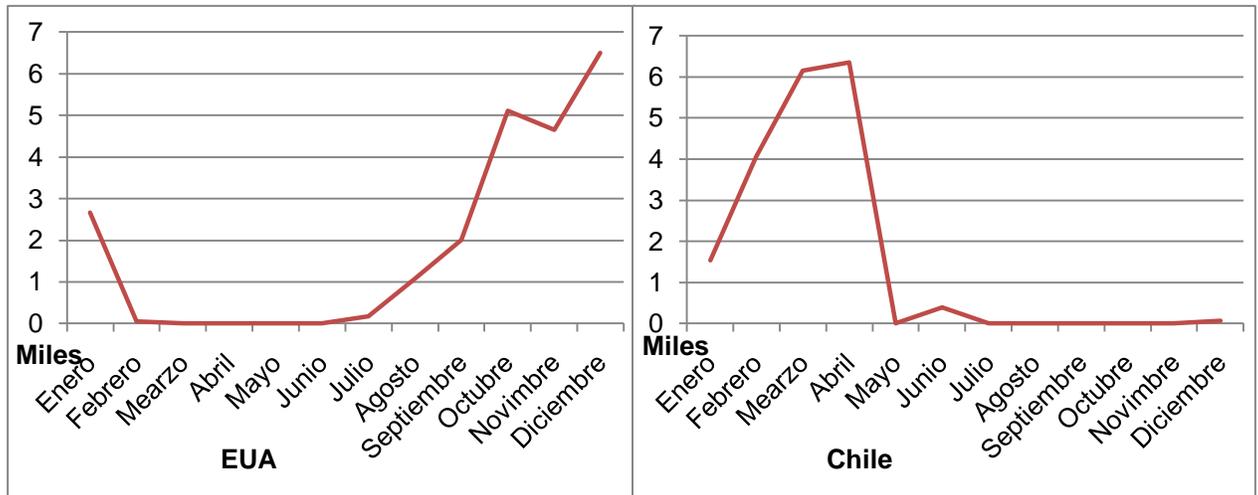
Meses en los que se oferta la uva de mesa en México												
País	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Chile												
USA												
México												

Tabla 2. - Fuente: Elaboración propia con datos de AALPUM, y SIAP

¹³ Hay evidencia, de algunos años donde la uva chilena tiene participación en el mercado en el mes de junio y principios de julio, con volúmenes que rondan entre las 100 y 300 toneladas, de la variedad red globo.

¹⁴ En el 2001 y 2010 se encontró cotizando la uva sonorenses en el mes de mayo, pero se desconoce el volumen.

Grafica 10.
Comportamiento mensual de las importaciones de UM en México (ton. -09)

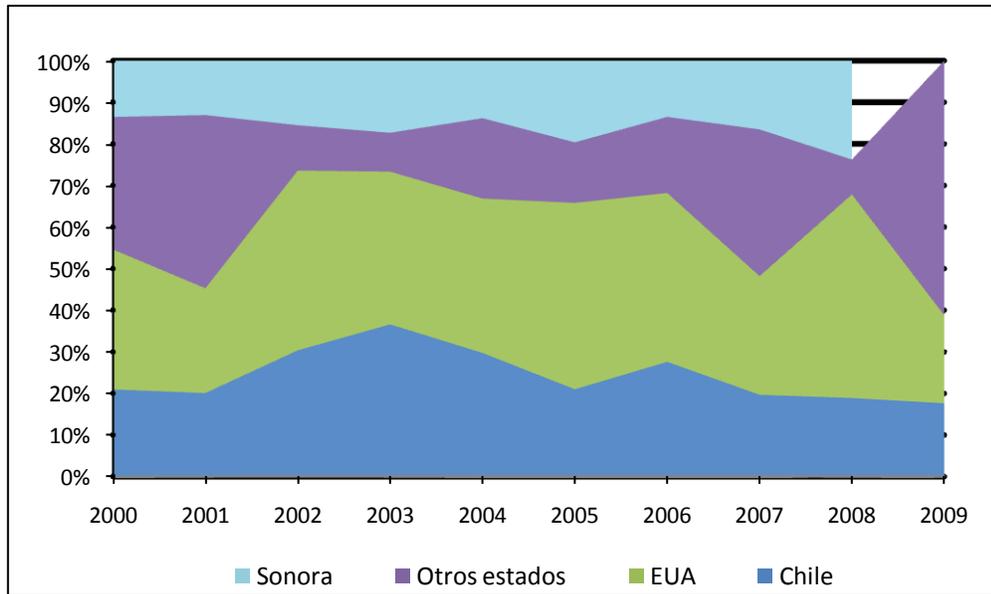


Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP, 2009

Actualmente¹⁵ el 61% de la uva consumida a nivel nacional proviene de México, el 22% de EUA, y el 17% restante le pertenece a Chile. El comportamiento del volumen suministrado de uva de mesa, se encuentra estrechamente ligado a la producción nacional de los demás estados del país, pues en las temporadas en que estos han incrementado su producción, tal como sucedió en el 2001, 2007 y 2009 (grafica, 11), las importaciones de origen estadounidense (el cual es el mayor exportador de uva de mesa a nuestro país) se ven severamente afectadas, como resultado de la simultanea salida al mercado de la producción de ambos países en los meses de junio, julio y agosto.

¹⁵ Se desconoce la participación de Sonora en el mercado nacional para el 2009, puesto que esa información es proporcionada por la AALPUM, y actualmente su base de datos solamente está disponible hasta el 2008.

Grafica 11.
Origen y participación porcentual de la uva de mesa en el mercado Mexicano (00-09)



Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP, 2009

Por su parte, el abastecimiento de la uva de mesa proveniente de Sonora se ha mantenido estable, con una propensión a incrementar su participación en este mercado con el paso de los años, en el 2008 Sonora aportó 23% del total consumido, mientras que el mercado nacional absorbió el 18% del total producido por Sonora. Los principales rivales en el mercado nacional para la uva sonorenses, son principalmente los mismos productores que forman parte de la cadena puesto que estos acuden de manera simultánea al mercado, seguido por los demás estados productores del país y en menor proporción EUA que comienza abastecer al mercado nacional con pequeñas cantidades a partir del mes de junio.

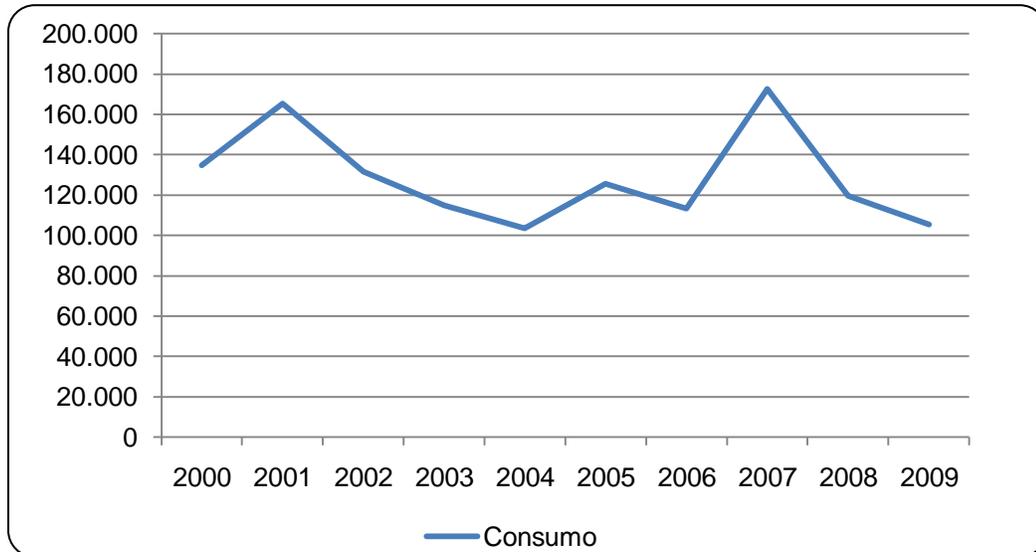
En lo que respecta al consumo nacional y per-cápita de la uva de mesa, no se encontraron bases de datos que nos proporcionaran dicha información, de manera que en base a los datos sobre producción, importación y exportación, proporcionados por el servicio de información agroalimentaria y pesquera (SIAP) se procedió al cálculo del consumo en el periodo 2000-2009, tal como se muestra en la tabla a continuación:

Año	Producción (ton) -	Exportación (ton) +	Importación (ton) =	Consumo (ton)
2000	176,658	115,414	73,646	134,890
2001	188,175	97,739	74,825	165,261
2002	163,757	129,011	96,755	131,502
2003	197,407	166,757	84,219	114,869
2004	154,285	120,010	69,112	103,387
2005	232,719	189,788	82,595	125,526
2006	148,321	112,319	77,179	113,181
2007	266,317	176,885	83,182	172,614
2008	182,071	156,494	81,129	119,600
2009	192,670	128,167	40,832	105,335

Tabla 3.- Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP, 2009

De acuerdo a los datos, el mercado mexicano no ha crecido en los últimos años, puesto que su consumo en este intervalo de tiempo a excepción del 2001 y 2007, ha mostrado una tendencia relativamente estable (grafica 12), de manera que la media de consumo anual a nivel nacional se encuentra entre las 128 mil toneladas.

Grafica 12.
Consumo de uva de mesa en el mercado Mexicano (00-09)



Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP, 2009

Asimismo, en el año 2009, con un consumo de 105,335 toneladas, y una población total de 107.8 millones¹⁶ de mexicanos, se estimó que el consumo per-cápita de uva de mesa para tal año fue de aproximadamente 1 kilo.

Cabe destacar, que actualmente se desconocen las características de consumo de este mercado. No obstante, en el 2008, Robles y Taddei elaboraron una primera aproximación de las características del mercado mexicano en base a la venta de uva de mesa en la Central de Abastos de la Ciudad de México, obteniendo como resultado los siguientes aspectos:

¹⁶ Cifra estimada, por INEGI en febrero del 2010

No existen locales exclusivos de la uva de mesa a diferencia de otros como sandía, melón y jitomate.
El producto se exhibe en cajas de madera o de cartón. El empaque de poliuretano es poco común.
La variedad y origen de éste es indiferente a los comercializadores quienes además, aseguran que los consumidores manifiestan la misma actitud
Los vendedores señalan que la uva proveniente de Chile es la mejor en cuanto a calidad, otros prefieren la mexicana por su sabor, ya que argumentan que es “más dulce”. En términos de apariencia, manifestaron que la proveniente de Estados Unidos es la “más bonita” y además, tiene mejor empaque.
Sin embargo, la proveeduría se basa en el precio principalmente.

Fuente: Factores que determinan y restringen la competitividad del sistema vid de mesa y oportunidades de mercado para nuevas áreas de producción. Robles, Taddei (2008).

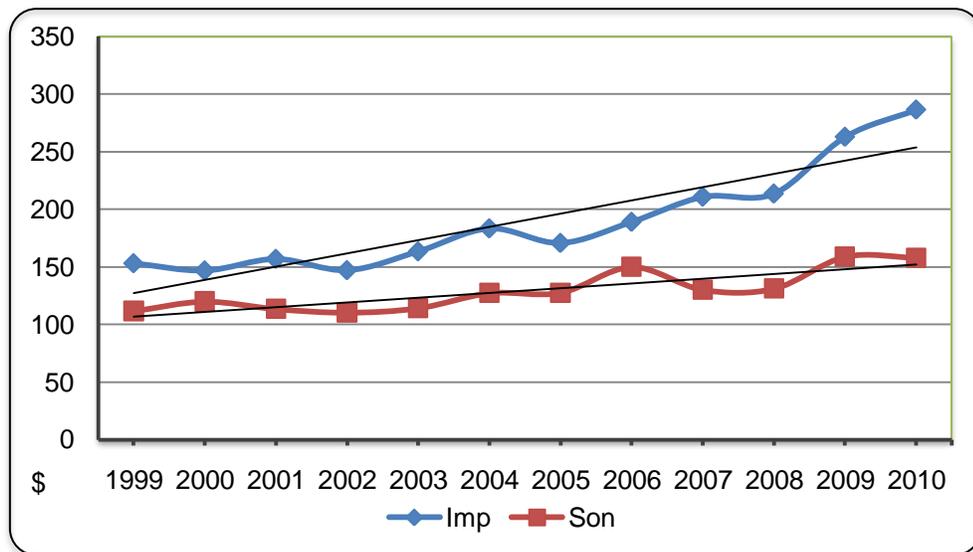
Por otra parte, los meses en los que se presenta un mayor volumen de uva de mesa en el mercado, son el mes de diciembre y julio; el primero podría deberse a la época decembrina donde se acostumbra consumir uva, y el segundo a la salida de la producción nacional. De manera que podría decirse, en base a lo anterior y al bajo consumo per-cápita, que el consumo de uva de mesa en el país es mayormente estacional.

3.3.1 Comportamiento de los precios de la uva de mesa sonorenses en el mercado nacional

En los últimos años, el precio promedio de la uva sonorenses en el mercado mexicano ha mostrado un crecimiento sostenido, en 1999 el precio promedio por caja fue de \$111 pesos (gráfica, 14), para el 2010 el precio ascendió a \$158 pesos, en términos porcentuales el incremento fue del 42%. En el caso de la

uva de origen de importación, el incremento fue aún mayor (86%), pues de \$153 pesos que se pagaba por caja importada en 1999, para el año 2010¹⁷ el precio promedio había alcanzando los \$286 pesos.

Grafica 13.
Precio promedio de la uva de mesa Sonorense e Importada 1999-2010

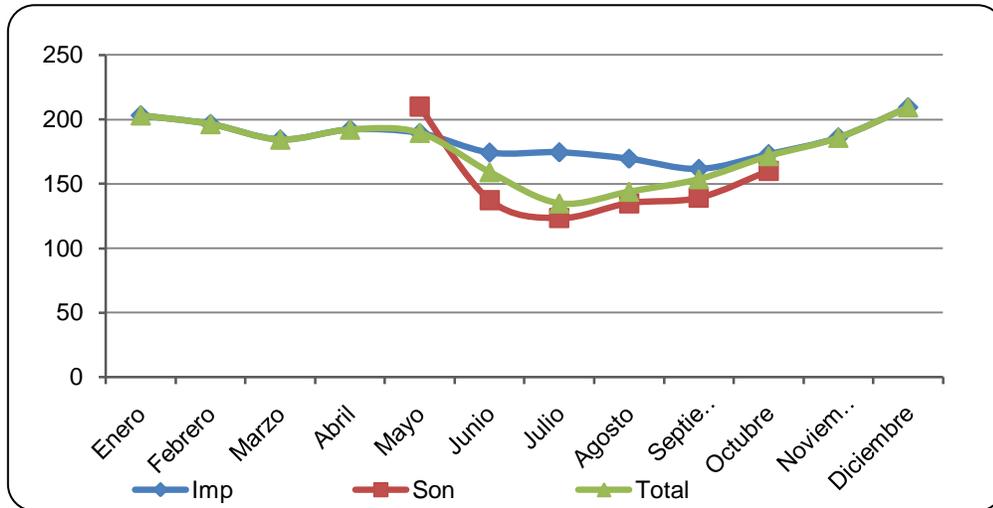


Fuente: Elaboración propia con datos de SNIIM, 2010.

El comportamiento mensual del precio promedio de la uva sonorense en este mismo periodo, se asemeja a la forma de una semi-curva (grafica, 15). Entre más temprano entre al mercado mayor será el precio obtenido, siendo a partir del mes de mayo donde se presentan los mejores precios, en junio el precio comienza a descender hasta llegar a mediados de julio, para posteriormente ascender de nuevo, hasta terminar la temporada.

¹⁷ El precio de las importaciones para el año 2010, contempla únicamente los meses de enero a septiembre.

Grafica 14.
Precio promedio mensual de la UM Sonorense e Importada 1999-2010



Fuente: Elaboración propia con datos de SNIIM, 2010.

La época en la que cotiza la UM sonorense, se encuentra situada en los meses donde el precio de la uva es menor, pues durante este periodo de tiempo, las grandes cantidades de uva que entran al mercado, exceden la capacidad de absorción de la demanda, provocando que los precios tiendan a decrecer. Un aspecto relevante que muestran las cotizaciones en este periodo, es que la uva de mesa de origen de importación, que logra cotizar en la temporada mexicana, tiende a ser mucho mejor pagada que la uva proveniente de Sonora. De manera que es de vital importancia para la estrategia el identificar cuáles son las razones del por qué la uva de importación obtiene un mejor precio que la uva de origen sonorense, al momento de competir en el mercado nacional.

Las principales variedades que cotizan en el mercado mexicano, son la Red Globo; que se encuentra presente durante todo el año, suministrada

mayormente por Chile. La Thompson; que cotiza de enero a mayo y de septiembre a diciembre. La Superior; de junio a septiembre. La Perlette; de junio a julio, y por último la Flame; que se encuentra solo en julio.

3.4 Dimensión del mercado Estadounidense

El mercado estadounidense es el mercado potencial más grande del mundo, y México, particularmente Sonora, al tener una posición geográfica privilegiada se ha beneficiado de ello, colocando su uva con facilidad en la época de producción de la propia región.

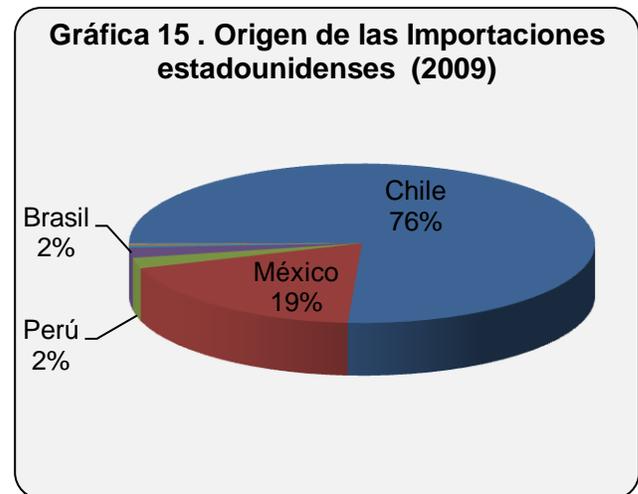
No obstante, dicho mercado se ha caracterizado por ser muy dinámico desde principios de los noventa, momento en el que Estados Unidos implantó el sistema Marketing Order¹⁸ como una medida no arancelaria para detener las exportaciones de México hacia el mercado norteamericano. Aunado a este sistema, los acuerdos comerciales derivados de la firma del tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN), propiciaron un incremento sustancial de la competitividad en los mercados del Norte de América, generando una situación de mercado con precios sensibles a la baja, aumentos sustanciales en la demanda y un sensible crecimiento en los costos de producción, obligando a

¹⁸ Se trata de un ordenamiento dirigido a la calidad e inocuidad que consistió en elevar los criterios de exigencia, impactando a todos los procesos relacionados con la producción agrícola de nuestros productores, al grado de modificar la organización misma de las empresas, condicionando fuertemente la presencia de estas en los mercados externos, de manera que solo han logrado subsistir las empresas que han realizado los cambios pertinentes que el mercado mismo ha dictado. Cabe mencionar que en el caso de los productores de uva de mesa sonorenses, estas medidas los hicieron más productivos, superando las expectativas y llevando a nuestro estado a ser reconocido como una región productora de uva de mesa de calidad. (Flores, 2008)

los productores a instrumentar estrategias correctivas de amplio espectro (Haro, 2007 citado por Robles 2009).

Tales regulaciones y acuerdos asociados al comercio exterior de Estados Unidos, provocaron que las empresas se reestructuraran bajo una lógica sistémica¹⁹, con el fin de mejorar las formas de producir y comercializar la uva de mesa en función de las exigencias del mercado²⁰, para lo cual fue necesario mejorar no sólo las características organolépticas de la uva, sino también, los procesos de producción en todas sus fases. (Robles, 2007)

Actualmente, cerca del noventa por ciento de la demanda estadounidense es cubierta por Chile, México y Estados Unidos; Chile abastece el 76% de las importaciones totales de uvas frescas al mercado Estadounidense,



mientras que el 19% es comprado a México y el restante 5% está compuesto por países como Perú, Brasil, Canadá entre otros, quienes han establecido planes estratégicos para incrementar su participación en el mercado y han logrado subir volúmenes exportados a este país. (Flores, 2008)

¹⁹ La visión sistémica adoptada por los productores de uva de mesa de Hermosillo, surge de la necesidad de abarcar diversos puntos críticos en la producción y comercialización de este producto. (Márquez et al., 2004), Sobre la visión sistémica en los agronegocios, véase también a Gómez y Valle, 2002.

²⁰ El trabajo de George S. Day, indica que las empresas se “alinean” al mercado en busca de conocer al cliente y obtener más información de él. (Day, 2005 citado por Robles en el 2009)

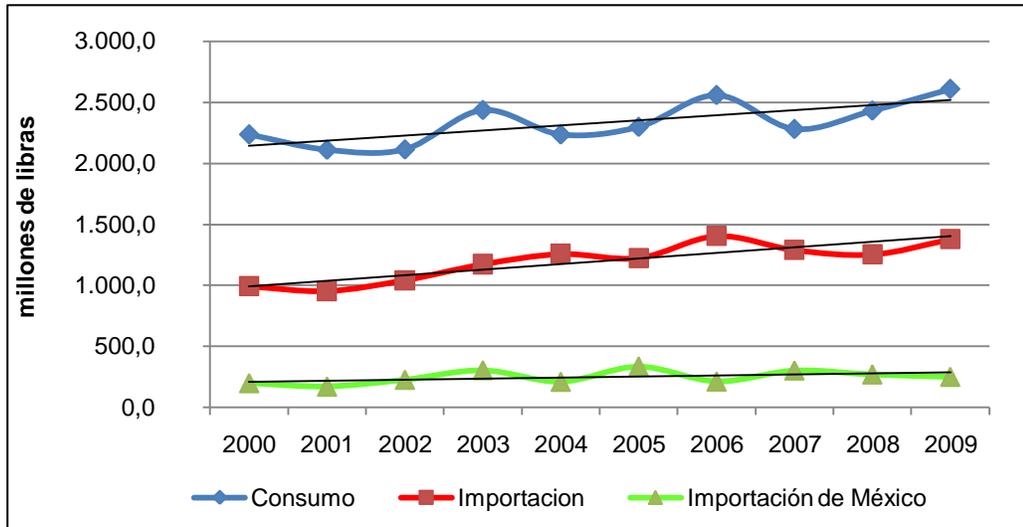
Pese a lo anterior, Estado Unidos y Chile no compiten directamente con México ya que son diferentes las épocas del año en las cuales participan en el mercado norteamericano, de hecho los tres países complementan la disponibilidad de uva en este mercado.

Meses en los que se oferta la uva de mesa en Estados Unidos												
País	Ene	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Chile												
USA												
México												
Sudáfrica												
Argentina												
Perú												
Brasil												

Tabla 4.- Fuente: Elaboración propia con datos de AALPUM, 2008.

Los envíos Chilenos comienzan a finales de noviembre y terminan en mayo siendo el mes de febrero cuando llegan al máximo de producción. Por su parte los productores estadounidenses entran al mercado en junio con producciones muy pequeñas, la mayor producción se comercializa en agosto para después desacelerar su producción hasta cerrar en diciembre. Sudáfrica envía a partir de diciembre y termina su temporada en abril. Los países de América Latina que participan en este mercado son en este caso, Argentina el cual envía en los meses de diciembre a febrero: Perú de octubre a enero; y, por último, Brasil que comienza en noviembre y termina en enero.

Grafica 16.
Consumo e importación de uva de mesa en Estados Unidos



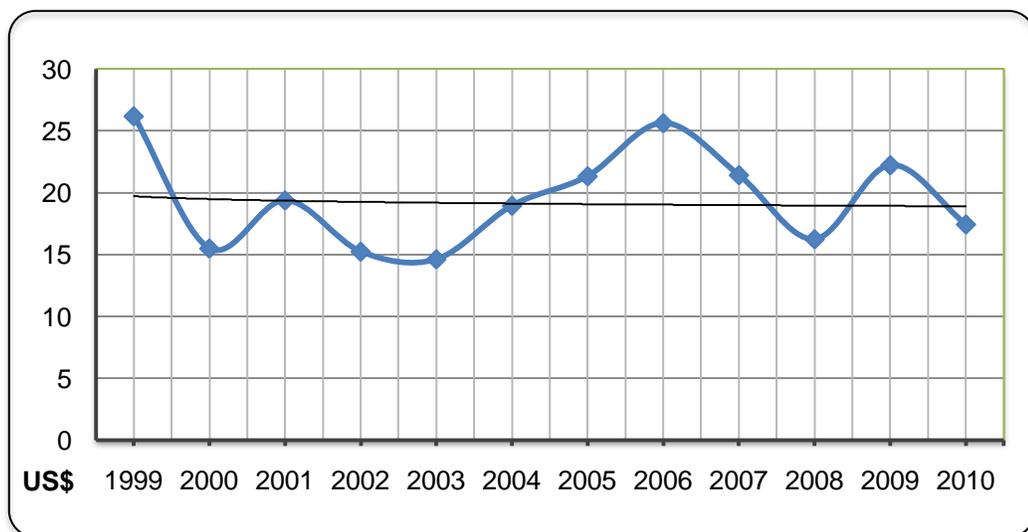
Fuente: Elaboración propia con datos de AALPUM, 2008 y CCI,

En lo que respecta al consumo, este muestra un continuo crecimiento (grafica 17), en el periodo 2000-2009 se incremento en un 41%, de igual forma las importaciones totales muestran el mismo comportamiento al incrementarse en un 39%. El consumo per-cápita en este lapso de tiempo paso de 3.6 a 3.9 kilos. Mientras que las importaciones provenientes de México del 2003-2009 se han incrementado levemente, de manera que el incremento que presentan las importaciones en este periodo ha sido mayormente captado por los demás países abastecedores del mercado.

3.4.1 Comportamiento de los precios de la uva de mesa mexicana en el mercado estadounidense

El precio promedio de la uva de mesa en el mercado de Estados Unidos, en el periodo comprendido entre 1999 y 2010 ha mostrado un comportamiento un poco errático (grafica 18), en la temporada de 1999 el precio promedio por caja fue de 26 dólares, para el año 2003 el precio había descendido a 14 dólares, en los tres años siguientes el precio tuvo un repunte hasta alcanzar en el 2006 los 25 dólares, sin embargo, del 2006 a la fecha el precio a disminuido nuevamente, de manera que en el 2010 la temporada de uva registró un precio promedio de 17 dólares por caja. A largo plazo lleva una ligera tendencia a disminuir su precio.

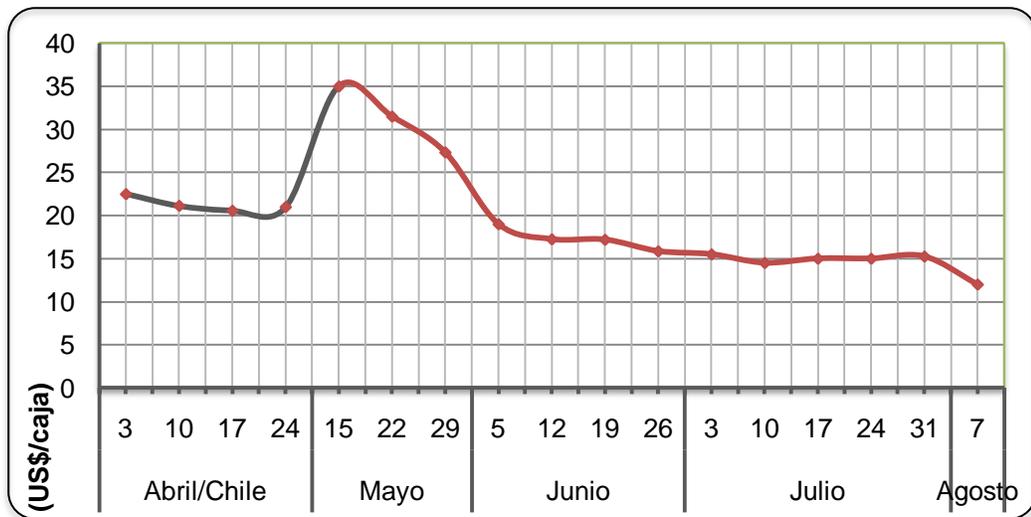
Grafica 17.
Comportamiento del precio de la uva de mesa Mexicana en EUA (US\$/caja)



Fuente: Elaboración propia con datos de USDA, 2010.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la salida de la UM al mercado estadounidense, comienza a principios de mayo y termina a finales de julio, en este periodo de tiempo, el precio muestra una tendencia decreciente, donde las primeras variedades que logran entrar al mercado obtienen un mejor precio y viceversa, (grafica 19).

Grafica 18.
Comportamiento semanal del precio de la UM Mexicana en EUA (2010)



Fuente: Elaboración propia con datos de USDA, 2010.

El motivo de este comportamiento, se debe a que en el mes de mayo se lleva a cabo el cambio de temporada de producción de UM entre el hemisferio norte y el hemisferio sur, y al ser la uva sonorensis la primera en salir del lado del hemisferio norte, posee una ventana de comercialización de alrededor de 15 a 20 días, donde a causa de la escasa rivalidad en el mercado los precios se ven incrementados.

4. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA CPUMS, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES ESTRATÉGICOS.

El objetivo de este capítulo, es proporcionar un panorama de la situación competitiva a la que se enfrenta actualmente la CPUMS, así como señalar las principales características de los mercados a los que acude y los factores que determinan el destino de la uva de mesa sonoreense. La evidencia que se presenta a continuación, es el resultado de las consultas realizadas a actores estratégicos de la cadena productiva, procedentes de las áreas de producción, administración, asesoría, comercialización, proveeduría y académica, mediante la aplicación de la técnica delphi.

4.1 Principales rasgos de consumo de los mercados a donde se dirige la uva de mesa sonoreense, desde la perspectiva de los actores estratégicos

Como ya se mencionó con anterioridad, el 82% de la producción sonoreense, tiene como destino el mercado de exportación, (77% Estados Unidos y 5% a otros países) mientras que el 18% restante se destina al mercado nacional (SIAP, 2008). De manera desglosada, los principales destinos a saber son:

Principales mercados a donde se dirige la producción	
o Estados Unidos	o México
o Europa	o Canadá
-Inglaterra	
o Centroamérica	o Asia
-Costa Rica	o El Caribe
-Guatemala	-Puerto Rico
-Honduras	o Sudamérica
-El Salvador	

Tabla 5.- Fuente: Elaboración propia.

Según los expertos cada uno de estos mercados tiene sus propias exigencias en términos de calidad, sabor, estructura, tamaño etc. Como resultado de las consultas realizadas, se identificaron algunas de las principales características de estos mercados, mismas que se describen en los siguientes apartados

4.1.1 Principales características del mercado de exportación

El hecho de ser el mercado más grande del mundo, la cercanía y el poder adquisitivo, han posicionado al mercado de Estados Unidos, como el mercado primordial de la uva de mesa sonoreña, según los expertos, este mercado está caracterizado por ser un mercado exigente con una marcada tendencia a incrementar sus exigencias con el paso del tiempo, el precio en este mercado es bueno, aunque con sus variaciones naturales de mercado; mas producto-menor precio/menos producto-mayor precio.

Este mercado se distingue por ser demasiado estricto e inflexible en lo vinculado a la uniformidad, forma y tamaño del racimo, cuestiones en las que aproximadamente desde hace 15 años se ha vuelto más exigente, de no cumplir explícitamente con alguno de los atributos establecidos, el producto es rechazado y por consiguiente no puede entrar al mercado. De igual forma, se han incrementado sus demandas en certificaciones, principalmente aquellas que tienen que ver con buenas prácticas agrícolas y manufactura, también recientemente debido al terrorismo y contrabando de drogas, ha incrementado las exigencias en cuestiones de seguridad aduanal.

Por otra parte, el mercado canadiense, es un poco más flexible en cuanto a las exigencias de calidad y paga un precio menor, por lo general se manda a este mercado la uva que falla las inspecciones de calidad en la aduana estadounidense, por consiguiente, los productores prefieren enviarla a Canadá que regresarla al mercado nacional.

El mercado europeo, es un mercado ocasional, el cual argumentan no ha crecido ni disminuido en los últimos años, los expertos señalan, que a pesar de ser un mercado que paga bien la calidad (en especial el mercado de Inglaterra), la uva mexicana para Europa es muy cara, ya que debido a la falta de infraestructura adecuada, el proceso de comercialización es muy caro y riesgoso. Este mercado ha mostrado una preferencia por consumir principalmente la variedad Red Globo, y en cuanto a las exigencias, estas en general son muy elevadas, principalmente en Inglaterra donde asignan mayor importancia a los requerimientos de responsabilidad social, trazabilidad del producto y cuidado del medio ambiente.

A Centroamérica, Sudamérica y al Caribe, se le mandan alrededor de 100 a 150 mil cajas, y hay mercados como los asiáticos que pagan más y tienen estándares de calidad muy parecidos a los del mercado estadounidense, pero debido a la lejanía son considerados muy riesgosos, puesto que se tiene que cumplir ciertas condiciones en la vida de post cosecha que puedan asegurar el viaje.

Por último, según los expertos, cuando se acude al mercado de exportación uno de los principales clientes con los que se trabaja es Wal-Mart y Sam's Club, los cuales tienen cierto nivel de exigencias principalmente en inocuidad y responsabilidad social, además, manejan mercados especiales que se han ido incrementando año con año, los cuales requieren procesos de selección del producto específicos y empaques especiales que le dan una presentación más sofisticada al producto.

En resumen, las condiciones de producción que exigen los mercados de exportación a los productores sonorenses para comerciar su producto son las siguientes:

Principales condiciones de producción que exige el mercado de exportación	
✓	Calidad
	-Uniformidad
	-Tamaño
	-Estructura
	-Sabor, (que sea dulce)
	-Buen color
✓	Que estén Certificados (CITY PACK, USAGAP, EUREPGAP, GLOBAL GAP, Nutriclean, etc.)
	-Buenas prácticas agrícolas
	-Libre de residuos pesticidas
	-Buenas condiciones de trabajo
	-Bioterrorismo y contrabando
✓	Empaques especiales
✓	Trazabilidad

Tabla 6.- Fuente: Elaboración propia.

En el caso específico de las certificaciones. Los expertos señalan que son elementos claves al momento de competir en los mercados de exportación.

Igualmente señalan, que estos elementos requieren de un gran esfuerzo e inversión de tiempo y dinero, pues conllevan implicaciones que van desde adecuaciones estructurales y organizativas, educación y capacitación constante de los empleados, hasta el desarrollo e innovación tecnológica. No obstante, de que representan directamente un incremento en los costos para el campo, algunos expertos consideran que son autofinanciables, ya que ordenan los procesos de producción y evitan muchos desperdicios.

Dada la importancia que estos requerimientos representan para poder acceder al mercado de exportación y por ende, en la competitividad de la cadena, enseguida se muestra una breve descripción de las principales certificaciones que los productores de la región han acreditado para lograr comerciar su producto y mantener su competitividad en el mercado.

EUREPGAP

Su propósito es asegurar la integridad, transparencia y armonización global de los estándares para la agricultura, incluye requerimientos para la seguridad del alimento, verificando que sea producido respetando la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, así como aspectos de protección ambiental y de fauna.

USAGAP

Comprende inspecciones llevadas a cabo en el campo y en las cuadrillas de trabajo para asegurar que el ambiente laboral cumple con lineamientos de buenas prácticas agrícolas.

Nutriclean

Es una certificación que determina la pureza y calidad del producto, se le da a los productores que estén libres de pesticidas.

México Calidad Suprema

Es un sello oficial que garantiza la sanidad, inocuidad y calidad superior de productos mexicanos. La marca México Calidad Suprema busca la identificación y diferenciación de los productos que cumplen con las siguientes disposiciones: Normas Oficiales Mexicanas (NOM's), Normas Mexicanas (NMX) y Normas Internacionales, de manera confiable y transparente en beneficio de productores, empaques, distribuidores y consumidores.

Tesco Nature's Choice

Es un estándar desarrollado para asegurar que el producto fresco sea de la más alta calidad proveniente de campos que trabajan bajo buenas prácticas agrícolas, y que operen en un ambiente responsable y adecuado en cuanto a la salud y bienestar de su personal.

CITY PACK

Certificación implantada por Estados Unidos a raíz de los ataques terroristas del 2001, para incrementar la seguridad aduanal en contra del bioterrorismo y contrabando de drogas. Exige mayor control de las empresas productoras al momento del empaque y embarque de su producto, tales como cámaras de video, vigilancia, entre otros.

SENASICA

Programa voluntario de Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura, implementado por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, tiene como propósito evitar que las barreras de inocuidad de los alimentos se conviertan en un obstáculo para las frutas y hortalizas en el mercado internacional. A través de este programa se establecen sistemas de minimización de riesgos en el proceso de producción y empackado de frutas y hortalizas.

4.1.2 Principales características del mercado nacional

De las consultas realizadas a los expertos de la cadena se identificó que el mercado nacional está conformado por tres segmentos diferentes; los llamados mercados especiales, el mercado tradicional, y el mercado de rezaga. A continuación se detalla cada uno de estos segmentos.

Los mercados especiales: estos están enfocados a un grupo de clientes específicos, concretamente a consumidores con mayor poder adquisitivo (puesto que su valor en el mercado es más elevado). Su valor superior radica en que es uva de la más alta calidad, además que posee características especiales en su presentación que lo hacen ver más sofisticado; su empaque es en cajas de cartón de 9 kilos aproximadamente, presentado en cajas tipo clamshell con peso específico y bayas uniformes de un calibre determinado.



Los principales consumidores de este segmento de mercado, son clientes con cierto nivel de exigencia, que no se limitan a auditar solamente en la parte de calidad, sino también en lo social, tales como: Costco (en mayor proporción), Wal-Mart y Sam's Club principalmente.

Originalmente este producto se dirigía únicamente al mercado de exportación, sin embargo, ha sido bien aceptado en el mercado nacional ya que ha mostrado una tendencia a incrementar su segmento, aunque cabe mencionar que su demanda aún es muy escasa.

Mercado tradicional: es el principal segmento dentro del mercado mexicano al que se dirige la CPUMS, el cual se ha ido integrando paulatinamente a las

exigencias de los mercados de exportación -aspectos que antes no se tomaban en cuenta, como tamaño, azúcar, color, empaque e inocuidad, han cobrado mayor relevancia- de manera que actualmente sus exigencias son similares, además ha demostrado pagar bien (en ocasiones ha pagado mejor) siempre y cuando se les envié fruta de buena calidad. Generalmente la uva se empaca mayormente en cajas tipo frigidit (hielo seco) y en menor proporción en cajas de cartón de 8.2 kilos, en una presentación de 9 a 10 bolsas tipo ziploc por caja, el principal destino de los embarques, son los supermercados, las grandes cadenas comerciales y en mayor proporción las centrales de abasto, principalmente la central de abastos de Iztapalapa en el D.F, Guadalajara y Monterrey, que son los grandes centros consumidores nacionales, a su vez, las centrales de abastos poseen un amplio nicho de mercado, el destino final de la uva en estos centros de distribución, son los hoteles, las áreas turísticas, los hospitales, supermercados, vendedores ambulantes, amas de casa etc.



De acuerdo a los expertos, en los últimos tres años ha mostrado una tendencia a incrementar su demanda y su precio, no obstante, señalan que aun es muy poca su capacidad de absorción, ya que se satura rápidamente. A su vez, este mercado ha manifestado preferencia por consumir la uva roja, grande y con

semilla, y salvo en los casos en que se adquieren compromisos previos con algún comercializador para abastecerlo, los grandes productores de la región acostumbran suministrarle uva solo después de abastecer el mercado de exportación.

En lo que respecta a los requerimientos de este mercado en cuestión de normas y certificaciones, estas se ven reflejadas en un sello oficial denominado “México calidad suprema” (cabe mencionar que esta certificación no es obligatoria) el cual garantiza la sanidad, inocuidad y calidad superior de los productos mexicanos. Sin embargo, este segmento padece de un trascendental problema, derivado de la carencia de normas obligatorias que regulen los estándares de calidad permitidos en el mercado, generalmente acceden al mercado uvas de rezaga de muy baja calidad, que tienden a bajar los precios de este segmento.

Mercado de rezaga: está caracterizado por ser un mercado totalmente inquieto donde no existe norma de calidad alguna, la uva que se le envía es de baja calidad y el precio en el mercado es el más bajo de todos, según los expertos en la mayoría de los casos escasamente alcanza a cubrir los costos de producción. Esta uva, va empacada a granel en cajas de madera de 25 kg aproximadamente y se paga ahí mismo. Sus principales consumidores son algunas centrales de abasto (principalmente del área de El Bajío), fruterías y vendedores ambulantes.



Aunque ninguno de los productores tiene pensado el producir para este segmento de mercado, debido al proceso de selección de racimos realizado en la cosecha, normalmente al terminar de cortar la uva van quedando en la planta aquellos racimos que no cumplieron con alguno de los atributos del mercado al cual acuden y debido a la falta de normas obligatorias estrictas que restrinjan la entrada de estas uvas al mercado, en lugar de hacerlas pasas, mandarlas a la industria vinera o tirarlas, los productores deciden venderlas para el mercado de uva de mesa nacional, no obstante, la asociación agrícola local de productores de uva de mesa (AALPUM) mantiene un esfuerzo constante para convencer a sus asociados de no enviar este tipo de producto al mercado de uva de mesa, sin embargo, pese a los acuerdos, este segmento de mercado se mantiene presente todos las temporadas.

4.1.3 Configuración de los procesos de comercialización

El proceso de comercialización tanto para el mercado de exportación como el mercado nacional, se encuentra configurado de dos maneras: la primera de ellas es donde el productor por medio de un intermediario realiza la transacción con el distribuidor, el cual a su vez se encarga de hacer llegar la uva al

consumidor final, y la segunda, es donde el productor negocia directamente con el distribuidor.

• **1.- Productor \implies Intermediario \implies Distribuidor \implies Consumidor**

El primer caso que se menciona, es el procedimiento de comercialización más recurrido, principalmente cuando se le envía al mercado de exportación. Debido a que la temporada de la uva de mesa sonoreense es muy corta, resulta difícil para el productor llegar a crear relaciones ligadas fuertemente con un distribuidor, pues lo que al distribuidor le interesa es que le suministren el producto doce meses al año, así que por cuestión de practicidad, realiza la adquisición del producto por medio de un comprador. Este comprador también llamado bróker o comercializador, en función de los programas de abastecimiento que tenga con el distribuidor, procede a contactar al productor, con el cual en base a la demanda llegan a un acuerdo para fijar el precio, posteriormente se hace un contrato de comercialización, en donde el bróker cobra una comisión (por X volumen de cajas se cobra X comisión) que oscila alrededor del 10%, y en lo que se refiere al transporte, por lo general es proporcionado por el productor y va incluido junto con la producción.

En algunos casos, los comercializadores andan en los viñedos cuando están las cosechas, revisando los campos para ver que pueden comprar, y en otros casos, la transacción del bróker con el productor se realiza por convenios,

donde el productor adquiere el compromiso de suministrar cierto volumen de producción, al precio fijado, para determinada fecha específica.

Este último tipo de negociación tiene sus ventajas como desventajas, puesto que el precio está fijado y la venta del 10 o 15% de la producción está asegurada, solo es cuestión de preocuparse por tener la calidad y el producto en la fecha solicitada, ya que de no llegar a cumplir alguno de estos compromisos, el bróker procede a realizar la compra de la mercancía a otro productor y si el precio que llegara a pagar con el otro productor fuese mayor que el que había acordado en un principio, el productor tiene la obligación de reembolsar el diferencial entre el precio acordado y el adquirido. Asimismo, suele suceder que en las fechas que el productor tiene comprometida su producción para el comercializador, algún otro mercado se encuentra pagando mejor, pero debido a los compromisos previos, el productor pierde la posibilidad de acceder a estos mercados.

• **2.- Productor → Distribuidor → Consumidor final**

El segundo proceso de comercialización consiste básicamente, en que el productor realiza la función que originalmente desempeñaba el bróker. De tal forma que se encarga de contactar al cliente y realizar las negociaciones, además, a veces, es el mismo cliente el que se encarga de contactar al productor, ya que en ocasiones viene personalmente en plena cosecha a visitar los viñedos, de tal manera que el productor tiene la posibilidad de venderle

directamente al distribuidor. Este procedimiento es más utilizado cuando el productor se dirige hacia el mercado nacional, ya que de acuerdo a las consultas, hay más participación con el cliente por parte del productor en el mercado nacional que en el mercado de exportación, puesto que el productor tiene más claro lo que este mercado está demandando, a quién y a donde enviar. No obstante cabe mencionar, que hay algunos productores de uva de mesa que se encargan de la comercialización tanto del mercado de exportación como la del mercado nacional.

4.2 Factores que determinan el destino de la producción de uva de mesa sonoreense

En las consultas realizadas a los actores expertos de la cadena, se identificó que los principales factores determinantes al momento de decidir el destino de la uva de mesa sonoreense son el precio, la demanda, la distancia y el bróker. La razón de esto radica en que al igual que cualquier otro negocio, el principal objetivo de la CPUMS es generar ganancias, motivo por el cual resulta lógico que el principal factor concluyente, sea el precio, pues entre mejor pagado sea el producto en el mercado, mayores serán las utilidades generadas. De la misma forma, el hecho de que exista una demanda insatisfecha en el mercado de exportación, justamente en las fechas que sale la producción de uva sonoreense, representa otro de los factores claves al momento de decidir el destino de la uva.

Por otra parte, el hecho de compartir frontera con el mercado más grande del mundo, definitivamente ha sido un componente que ha favorecido el envío de nuestra uva a dicho mercado, lo mismo sucede con el mercado mexicano, ya que este constituye el mercado natural de la uva de mesa sonoreense. A su vez, según los expertos, existen otros mercados que han demostrado pagar mejor que el mercado estadounidense, sin embargo, son mercados que se encuentran muy lejos, y debido a la falta de infraestructura marítima adecuada que asegure la vida de post cosecha de la uva durante el viaje, la ruta comercial por medio de la cual los productores han podido acceder a estos ha sido por vía aérea, la cual resulta ser muy costosa y el excedente que se obtiene por el incremento del precio, se diluye severamente en los costos del flete.

Por último, el cuarto factor concluyente para elegir el mercado de destino es el bróker, esto se debe principalmente, a que para los clientes es más práctico tratar con un solo vendedor que se encargue de abastecerlo los doce meses del año, que con veinte productores diferentes que le pueden proporcionar uva solamente durante un mes, por lo que gran parte de los productores de uva de mesa, realizan la comercialización de su producto por medio de intermediarios o bróker. De tal forma que el bróker se ha convertido en el eslabón dentro de la cadena que mantiene más contacto con el mercado, tiene claro lo que se está demandando, sabe a quién y a dónde enviar. Básicamente el papel que desempeña el bróker, es el de facilitador, un agente que se contrata para el apoyo de la venta del producto, ya que localiza la oferta y negocia su venta, en

pocas palabras, es el encargado de realizar las transacciones entre los compradores y los vendedores. Además, en algunas ocasiones no solo se limita a ser el intermediario, sino que también, inyecta capital para financiar la producción, y en la mayoría de los casos los bróker con los que se trabaja, son los mismos que se encargan de abastecer durante todo el año al mercado estadounidense, razón por la cual, los programas de suministro que se manejan con los bróker se inclinan principalmente hacia dicho mercado.

Cabe mencionar, que el eslabón de comercialización en las cadenas productivas agrícolas regularmente crea algo de controversia, donde el principal cuestionamiento es la posición ventajosa que tienen el bróker sobre el productor, debido al desconocimiento de este último sobre el mercado, se argumenta que el negocio no lo está haciendo el productor si no el comercializador, no obstante en el caso específico de la uva de mesa sonoreense, la mayoría de los expertos consultados concuerdan en que este eslabón no es una limitante para los productores, ya que la función que desempeña el bróker dentro de la cadena es necesaria, algunos de los expertos comentan, que en lugar de significar una limitante para el productor, representa un foco de oportunidad, en el sentido de que con un poco de planeación y organización, el productor podría realizar la función que actualmente realiza el bróker, de hecho hay evidencia de productores de uva de mesa sonoreense que se han introducido en la parte de comercialización y les ha funcionado muy bien.

4.3 Elementos que han modificado la situación competitiva de la CPUMS.

Uno de los principales elementos que ha modificado la situación competitiva de la cadena es la demanda del consumidor, el negocio se hace interesante a medida que se tiene una aceptación y entre más saturado este el mercado más serán las exigencias puesto que hay más variedad de donde elegir para el consumidor. A su vez, estas exigencias han provocado que los estándares de calidad para clasificar nuestra fruta sean cada vez más altos. Tal es el caso del mercado de la uva de mesa, que ha mostrado tener una buena aceptación, puesto que ha mantenido un incremento constante en el consumo per-cápita anual de su mercado objetivo.

Elementos que modifican la situación competitiva de la CPUMS

- La conducta y el incremento de las exigencias del mercado objetivo, tales como:
 - *El aumento de los programas y exigencias de inocuidad y sanidad de la producción
 - *El mejoramiento de los estándares de calidad, sobretodo en tamaño y uniformidad
 - *Las exigencias en cuestión de empaque, selección y material de embalaje
 - Incremento de los costos de producción
 - Precios
 - La saturación del mercado
 - El clima
 - Incremento de la rivalidad en el mercado objetivo
 - Baja productividad de la mano de obra
 - Los productos sustitutos
 - La productividad de la uva
-

Tabla 7.- Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, a partir de la implantación del sistema de Marketing Order²¹ los estándares de calidad en general se han incrementado, no obstante, los expertos señalan que desde hace aproximadamente cuatro años, la mayor exigencia por parte del mercado ha sido en cuestiones relacionadas a la inocuidad y sanidad de la producción. Igualmente, los llamados empaques especiales con bayas de un calibre determinado y material de embalaje específico han ido incrementando año con año, al igual que las exigencias de selección de madures del producto, terminado intacto, sano, uniforme, etc.

Todas estas exigencias que el mercado le está imponiendo al productor para poder mandar su producto son muy complejas y afectan directamente la estructura administrativa, productiva e incrementan evidentemente los costos de producción, de tal manera, que solo han logrado permanecer en el mercado, las empresas que han hecho los cambios pertinentes para satisfacer las crecientes exigencias de los clientes.

Otros aspectos que influyen en la situación competitiva de la cadena, son el precio, el tiempo de salida de la producción y la rápida saturación del mercado al cual se acude. Esto se debe, a que históricamente a causa de la falta de oferta de uva de mesa en el mercado, desde inicios del mes de mayo los precios tienden a incrementarse. Los productores chilenos dejan de introducir

²¹ Ordenamiento de mercado dirigido a la calidad, implantado por Estados Unidos en 1993-1994 el cual constituyo en una medida no arancelaria para detener nuestras exportaciones al mercado norteamericano (Flores, 2008)

uva al mercado norteamericano aproximadamente hasta el 12 de mayo y a partir de la fecha en que se acaba la uva chilena se presenta en el mercado un incremento considerable en los precios²². Este periodo que dura alrededor de 15 a 20 días, representa para los productores sonorenses una especie de cuenta regresiva, ya que entre más temprano logren entrar al mercado, mejor será pagada su producción y conforme van transcurriendo los días el precio tiende a bajar. Sin embargo, debido a las condiciones climáticas de la región resulta difícil lograr hacer salir la producción en esas fechas de forma natural, por lo el productor se ve en la necesidad de apresurar la producción mediante una serie de aplicaciones y labores agronómicas que aceleran el ciclo de la planta, y al mismo tiempo representan un elevado costo adicional para la producción.

A su vez, en los últimos años ha habido una propensión a una mayor presencia de rivalidad en el mercado por parte de países interesados en acceder a los precios altos que se presentan en la ventana de comercialización a la que acudimos, rivales que aunque en términos de calidad no están igual, al final de cuenta son uvas que van a dar al mercado.

Por otra parte, coincidiendo con el inicio de temporada de la producción estadounidense, aproximadamente el 80% de la producción sonorense se corta del 20 de mayo al 20 de junio (cerca de 400mil cajas al día), y debido a la falta de acuerdos por parte de los productores locales para abastecer el mercado,

²² Este suceso se puede observar con claridad en la grafica 19, ubicada en la pág.

todos acuden a este al mismo tiempo, en consecuencia el mercado de la uva estadounidense se satura rápidamente, trayendo consigo el desplome de los precios, razón por la cual en los últimos años los productores han mantenido una promoción y búsqueda constante de nuevos nichos de mercados, prueba de esto es que actualmente la uva sonoreña ha estado presente en 25 países cuando hace diez años solamente se le había exportado a cuatro, pese a esto, la cantidad de uva que se les ha enviado a estos países sigue siendo mínima.

Un aspecto que representa una pérdida de competitividad para la cadena, es la baja productividad de la mano de obra mexicana en comparación con sus principales competidores. Pues debido a la continua rotación de los trabajadores, la experiencia y el conocimiento que adquiere el jornalero se desaprovecha, al igual que la posibilidad de crear una mano de obra especializada para la actividad, lo cual se encuentra mermando actualmente la eficiencia productiva. Asimismo, los productos sustitutos constituyen un importante elemento que afecta directamente a la competitividad. En general todas las frutas que son comercializadas en los mismos mercados, son sustitutos cercanos para la uva, en especial las frutas con hueso, tanto así, que se ha tenido que ser competitivos en términos de producción y costos de producción.

Por último, la productividad de la uva es otro factor clave para competir en el mercado, ya que, a medida que se incrementa el rendimiento por hectárea, se podrá ser más competitivo por unidad de superficie, razón por la cual, los productores mantienen un sondeo continuo de nuevas tecnologías y variedades

de uva que les permitan maximizar su eficiencia productiva e incrementar su competitividad.

4.4 Situación de los costos de producción, con respecto a sus principales competidores

Los costos de mano de obra en México con respecto a Chile y EUA son muy similares, se paga por pieza, por caja empacada, por uva podada, por racimo. De hecho en EUA es un poco más caro puesto que allá se paga en dólares y aquí en pesos, y en lo que respecta a Chile, la diferencia radica en la productividad de la mano de obra. Chile cuenta con personal especializado que trabajan en el campo todo el año y se dedican a eso únicamente, se desplazan por las zonas de producción de uva y económicamente les va bien, puesto que es otra dinámica, no hay necesidad de migrar, desde la primera zona a la última zona son 800 kilómetros²³, a diferencia de aquí, donde la mano de obra que se contrata, generalmente es gente que viene desde el sur del país para trabajar en la poda y luego se van, vuelven para el raleo y se van, regresan para la cosecha y se van, de tal manera que son pocos los meses que vienen y los que vienen no son los mismos, cada año la mano de obra es diferente, el conocimiento y la experiencia no se tiene, y según los expertos, un trabajador con experiencia saca alrededor de 100 cajas diarias, mientras que uno sin experiencia saca veinte.

²³ Esta información sobre las características de la producción chilena, es el resultado de una entrevista realizada a un encargado de producción de origen chileno que se encuentra laborando en uno de los viñedos de la región productiva de Hermosillo.

En cuestión de insumos, los precios son muy parecidos, solo que aquí el costo en los agroquímicos y los trabajos que se realizan en la planta son un poco más elevados, como estamos en desventaja con el clima, es muy diferente como se manejan las etapas de nuestros competidores con las de nosotros, aquí el ciclo es muy rápido, todo se tiene que hacer en un periodo muy corto, la producción es a contrapelo, se hace brotar la uva de manera forzada, propiciando que los costos en cuestión de mano de obra y aplicaciones sean más elevados, además, la uva es un cultivo de riego y la carestía de agua que se viene padeciendo en la región desde hace ya varios años, representa otra fuerte desventaja para la actividad. A diferencia de EUA y Chile donde el periodo de producción se va más lento, el trabajo se realiza más despacio y se maneja menos gente y no arriesgan tanto. Además, debido a la estacionalidad, Chile produce uva cuando ni México ni Estados Unidos producen uva y en contraste a Chile, México tiene que arriesgar más para poder afianzar la ventana de comercialización y poderle ganar a EUA, ya que sus tiempos de salida son muy similares.

En términos de costos de transporte, en el caso de dirigirnos al mercado norteamericano, nos encontramos por debajo de los costos de transporte de Chile, el mercado lo tenemos en camión y ellos en barco, con EUA estamos por encima, ellos tienen el mercado allí y además que no tienen que pagar aduana. Sin embargo, en el caso de los mercados más alejados, como los mercados europeos o asiáticos, la situación es diferente.

En Chile el nivel de producción de los productores es menor, de tal manera que estos juntan sus producciones, hacen volumen y negocian mejor los fletes, reduciendo así los costos de transporte, a diferencia de los productores sonorenses, que son productores grandes pero con una idiosincrasia muy individualista, pues según comentan algunos expertos, se ha dado el caso en que se ha presentado la oportunidad de exportar a mercados lejanos y los productores no han querido reunir volúmenes para exportar en grupo y reducir los costos de transporte, aun teniendo una asociación de productores de uva de mesa fuerte y conociendo todas las ventajas de lo que significa un sistema de cooperativas, estos no han logrado ponerse de acuerdo. Y debido a que no se cuenta con infraestructura marítima adecuada, y se carece de rutas de comercialización hechas, el enviar uva de mesa a estos mercados representa para el productor sonorense un elevado costo de transporte, este envía su producto individualmente por vía aérea, el cual resulta ser el medio de transporte más caro.

Chile por su parte, tiene muy buenos sistemas de costos, puesto que tiene más camino recorrido en cuestión de tecnologías y mejoramientos, los productores chilenos con el objetivo de ser más competitivos se unen para realizar investigaciones, a diferencia de aquí, donde los agricultores debido su actitud individualista, se encuentran muy reticentes a aportar para las investigaciones.

5. LA ESTRATEGIA DUAL DE PRODUCCION

El objetivo principal de este capítulo es evidenciar vía cálculos de rentabilidad y puntos de equilibrio si la estrategia dual motivo de esta tesis resulta factible. Así como proporcionar los principales aspectos, consideraciones y medidas necesarias, que de acuerdo a los expertos consultados, deben tenerse en cuenta al momento de plantear la estrategia.

5.1 Aspectos claves a considerar al momento de implementar la estrategia dual de producción

Históricamente los productores sonorenses que se dirigen al mercado de exportación, vienen arrastrando con una mala imagen ante el consumidor mexicano, derivada del hecho de que tradicionalmente le enviaban al mercado nacional, la uva de rezaga y la fruta que no pasaba las revisiones aduanales de Estados Unidos, al grado de que en algunas ocasiones las cajas que mandaban llegaban marcadas con un sello de producto rechazado, el comprador se percataba de esto y como tal lo pagaba, generando como consecuencia un círculo vicioso, donde el productor enviaba uva de mala calidad y el comprador la pagaba a precios bajos.

Hoy en día, los expertos entrevistados concuerdan en que la estrategia de producción debe de enfocarse en ofrecer al mercado mexicano únicamente uva de buena calidad, pues este mercado ha demostrado pagar bien, siempre y cuando se le mande buena calidad. Así mismo comentan, que últimamente se

han percatado de que Chile le suministra a México uva de la mejor calidad y se la pagan como tal, de manera que para los chilenos el mercado mexicano es un mercado muy atractivo. Pese a esto, actualmente la mayoría de los productores están enfocados en un solo mercado objetivo, y manejan sus viñedos como si toda la producción fuese a ser enviada al mercado de exportación, de tal manera que el mercado nacional generalmente termina siendo un medio de desfogue cuando el producto no se mueve para EUA, ya sea por calidad o por falta de mercado. No obstante, cabe destacar que en la región, también hay agricultores de uva de mesa que producen solamente para el mercado nacional, generalmente, son aquellos cuya capacidad productiva es menor y su producción es tardía o natural, para este tipo de productores el mercado nacional ha demostrado ser una buena alternativa para desplazar toda su fruta.

Tal es el caso de un viñedo que se encuentra en la zona de producción de la costa de Hermosillo, el cual se dedica a producir uva de mesa exclusivamente para el mercado mexicano, su área de producción consta de 15 hectáreas, la variedad que se produce en ese viñedo es la Ruby Seedless, la cual es una uva de color violáceo con bayas ovaladas, sin semilla, muy dulce y de racimos largos cuya producción se da de forma tardía o natural, de manera que su introducción en el mercado se encuentra entre la cuarta semana de junio y la primera semana de julio, el rendimiento de esta variedad es de 1700 cajas por hectárea y su empaque es en cajas tipo frigolit (hielo seco) con un contenido de 10 kilos cada una. En lo que concierne al proceso de comercialización, este es

realizado por el mismo productor, el cual envía su producto a una central de abastos ubicada en el Distrito Federal.

De acuerdo al encargado de producción de este viñedo, el proceso productivo es eficiente, la fruta que suministran al mercado mexicano, es uva de buena calidad que ha sido muy bien aceptada por el consumidor, además, no compite mucho, su oferta en el mercado es poca. El mercado al que se dirige no es tan exigente en cuestión de tamaño y forma del racimo, el proceso productivo de este viñedo en comparación con los que se dirigen al mercado de exportación, difiere en el manejo que se le da a la planta y en consecuencia los requerimientos y costos en mano de obra son menores. Sale al mercado pausadamente y su producción no es tan estresante.

Otro aspecto clave para la implementación de la estrategia, es el seleccionar la variedad más conveniente a producir. Los expertos sugieren que la variedad más idónea para el mercado nacional es la red globo, puesto que los consumidores han mostrado mayor preferencia por consumir esta variedad, además, su rendimiento es mayor (se habla de que genera producciones de 4 mil cajas por hectárea) actualmente en la región se producen entre 2 mil y 2 mil 500 cajas por hectárea y el costo de producción de esta variedad en comparación con otras variedades es menor, debido a que las exigencias de esta planta son menores. De hecho, de las variedades que Chile maneja para el mercado mexicano, la red globo es la variedad que siempre mantiene constante en su oferta.

Por último, de acuerdo a las consultas realizadas a los expertos los principales centros de distribución a los que acude la cadena dentro del mercado nacional, son principalmente, la central de abastos de Iztapalapa ubicada en el D.F, seguido de la central de abastos de Guadalajara y posteriormente la central de abastos de Monterrey. No obstante, se llevó a cabo una revisión sobre las cotizaciones de la uva de mesa mexicana en las diferentes centrales de abasto distribuidas en el resto del país, y se encontró que los precios que se alcanzan en algunas de estas, son mucho mayores que las presentadas en la central de Iztapalapa, la cual fue señalada por los expertos consultados como el centro de distribución al cual se envía la mayor parte de la uva que se destina al mercado nacional.

Centrales de abasto con mayor precio promedio de la uva de mesa nacional (2005-08)					
Central de Abastos	May.	Jun.	Julio	Ago.	Prom. total
Col: C. Distr. Colima	\$348	\$299	\$287	\$274	\$306
Gto: M.A. Celaya ("Benito Juárez")	\$290	\$290	\$290		\$290
Tamps: Mod. A. Tampico, Madero y Altamira	\$273	\$290	\$305		\$286
Tamps: Mod. A. Reynosa	\$295	\$310	\$277	\$240	\$276
Tab: C.A.Villahermosa	\$277		\$237		\$271
Veracruz: Central de Abasto de Minatitlán	\$255	\$296	\$261	\$222	\$259
Yuc: C. May. Oxkutzcab	\$247	\$251	\$228	\$231	\$240
BCS: U.Com. La Paz	\$235	\$237	\$230	\$210	\$229
Camp: M. "Pedro Sáinz de Baranda"	\$234	\$235	\$215	\$192	\$221
Ver: M. Malibrán	\$228	\$274	\$204	\$164	\$218
Son: C.A. Cd. Obregón	\$223	\$210	\$193	\$209	\$209
QR: M. Chetumal	\$229	\$211	\$182	\$195	\$205
Qro: M.A. Querétaro	\$235	\$173	\$172	\$220	\$197
Mich: M.A. Morelia	\$198	\$230	\$194	\$175	\$196
Oax: Mod. A. Oaxaca	\$211	\$197	\$186	\$182	\$195

Tabla 8.- Fuente: Elaboración propia en base al sistema nacional de información de mercados (SNIIM, 2010).

De manera que teniendo en cuenta que el mercado de la uva de mesa responde explícitamente a la ley de la oferta y la demanda (menos oferta- mayor precio/ mucha oferta- menor precio) el hecho de los altos precios en estos centros de distribución, podría indicarnos que hay una escases en la oferta de uva de mesa en las centrales de abasto ubicadas en el resto del país, y por lo tanto un nicho de de oportunidad para poder elevar el bajo consumo de este mercado.

5.2 Principales aspectos limitantes a tratar al momento de plantear la estrategia dual de mercado

Enseguida se muestra un listado de las principales limitantes convenientes a tratar al momento de de llevar a cabo la formulación de una estrategia de producción para el mercado nacional, mismas que son el resultado de las consultas realizadas a los expertos de la cadena.

- **Inexistencia de normas de calidad obligatorias**

En México no existe una norma de calidad obligatoria que restrinja la entrada de uvas de mala calidad al mercado, la AALPUM desde hace seis años se encuentra solicitando por medio de COFEPRIS normas obligatorias que regulen la calidad en el mercado de la uva de mesa y hasta la fecha no han obtenido resultados, y aunque según los expertos no es mucho el volumen de uva de mala calidad que entra al mercado, si es lo suficiente para provocar que el precio caiga.

- **Desconocimiento de la capacidad de absorción del mercado**

El mercado mexicano es un mercado muy competido, que ha demostrado pagar bien la uva de buena calidad siempre y cuando este dosificada la oferta, si se excede la demanda automáticamente el precio se va para abajo. Sin embargo, actualmente se desconoce la capacidad de absorción del mercado nacional en los meses que sale la uva sonorenses, lo cual dada las características del mercado, representa un grave problema, puesto que cada temporada se le envía al mercado mexicano cerca 3 millones de cajas, mismas que cuentan con pocos días para ser desplazadas. Generalmente las primeras uvas que se envían al mercado nacional obtienen un mejor precio, pero esos precios solamente duran unos cuantos días, mientras llegan al mercado mexicano alrededor de 4 o 5 tráileres diarios.

- **Falta de poder adquisitivo y gran variedad de productos sustitutos**

El poder adquisitivo es otra limitante de este mercado, es decir, que tanto está dispuesto a pagar el mercado de uva de mesa, habiendo la variedad de fruta que hay en el mercado mexicano, básicamente toda la fruta que se encuentra en los mercados son los sustitutos cercanos de la uva, el consumo per-cápita de la uva de mesa en México es mínimo, es estacional, además el hecho de que el mercado este compuesto por consumidores que son altamente sensibles a los precios, provoca que el grado de sustituibilidad de la uva de mesa sea más elevado.

- **Ausencia de canales de distribución**

Debido a que la producción está orientada hacia el mercado estadounidense, el mercado nacional se ha descuidado, al grado en que los productores sonorenses desconocen los canales de distribución hacia el mercado mexicano, es decir, los productores no están al tanto de cuáles son los mercados más convenientes para desplazar su producto. Básicamente su mercado dentro del país se limita a la central de abastos de Iztapalapa en el D.F, la central de abastos de Monterrey y Guadalajara, así como a algunas cadenas comerciales con las que adquieren compromisos de abastecimiento previos.

- **Falta de instalaciones adecuadas para el almacenamiento del producto**

Las instalaciones a donde llega el producto que se dirige al mercado nacional, están en mal estado y tienen muy poca capacidad de almacenamiento, por lo que el tiempo de guarda y vida de post-cosecha del producto es muy reducido. Por esta razón por la cual la uva debe de ser rápidamente desplazada, de manera que no se tiene la posibilidad de mantener en inventario uva de mesa, este aspecto permitiría mantener un poco mas dosificada la oferta.

- **Corrupción**

Otro problema con el mercado mexicano es la corrupción que se padece en el proceso de colocación del producto hacia su mercado de destino dentro del

país. Pues según los expertos, en México algunos servidores públicos paran los camiones sin razón, solo para conseguir una o dos cajas de uvas gratis, y como las uvas deben de ir refrigeradas a cierta temperatura, cada vez que abren las puertas del camión, se corre el riesgo de que la calidad del producto se afecte.

- **Financiamiento costoso y poco accesible**

Existe poca participación por parte de la banca de desarrollo y de la banca privada en el financiamiento o crédito a los productores. El financiamiento que ofrecen los bancos es muy caro y no todos pueden tener acceso a ellos. Generalmente el financiamiento lo proporcionan los distribuidores, por lo que se ha creado una alta dependencia respecto al eslabón de comercialización.

- **Falta de inversión en el desarrollo de tecnología propia**

La actividad se ha quedado rezagada en el área de investigación en tecnología y desarrollo, debido a la falta de inversión en estos rubros, se carece de tecnología propia diseñada específicamente para las características de la región, a diferencia de nuestros principales competidores los cuales nos llevan décadas de adelantos de nuevas variedades y tecnología propia, que les permite ser cada vez más eficientes en términos de producción y costos de producción.

5.3 La estrategia dual desde la perspectiva de los expertos consultados.

De acuerdo a las consultas realizadas a los expertos, la estrategia dual de producción tal y como se plantea en esta investigación, es posible, su argumento se basa en el hecho de que el tipo de producción que se maneja en los viñedos permite flexibilidad en el proceso productivo, puesto que la producción en los viñedos se maneja por cuadros. Cada cuadro equivale a una hectárea donde se produce determinado tipo de variedad, a su vez, el manejo que se le da a cada cuadro depende de la variedad que se produce y el tipo de mercado para el cual se produce.

Los mercados que manejan, son el mercado de exportación y los llamados mercados especiales, la producción en el caso de este último mercado generalmente es sobre pedido, un ejemplo de esto es que a los ingenieros encargados de los viñedos, en ocasiones se les pide que en determinado cuadro se produzcan únicamente uvas de tamaño grande, luego entonces debería ser lo mismo si se les indica que determinados cuadros los manejasen para las especificaciones del mercado nacional. De hecho, hay evidencia de al menos un productor ubicado en la localidad de Pesqueira, que teniendo en cuenta que el mercado nacional es otro mercado recurrente, al inicio de la producción decide dejar 10 o 20 hectáreas dirigidas a dicho mercado, con la intención de disminuir los costos de producción al adecuar su manejo a las exigencias de este mercado.

En lo que respecta a la viabilidad en términos de costos de producción, en el caso de producir para el mercado mexicano, el cual de acuerdo a las consultas resulta ser un poco más flexible en aspectos como tamaño, uniformidad y forma del racimo. De manera general los expertos coinciden en que la implementación de esta estrategia se vería reflejada en la reducción aproximada del 30% de los costos de producción, pues se le tendría que dar un manejo diferente a la planta tanto en las aplicaciones, como en mano de obra, ya que cuando se produce para el mercado estadounidense, se tienen que trabajar mucho los racimos para lograr cubrir las exigencias de ese mercado, también es preciso aplicar más insumos e igualmente se requiere de mucho cuidado, siendo necesario contratar a personas con más experiencia cuyo costo en mano de obra es superior. Asimismo, de manera general, estiman que actualmente la media de costos de producción se encuentra entre los 18 mil y 20 mil dólares por hectárea y en un punto de equilibrio aproximado de 10 dólares (\$125 pesos) por caja y en el caso de la perlette en 11 (\$137.5 pesos) o hasta 12 dólares (\$150 pesos).

En la presente investigación, con la intención de confirmar si la estrategia dual de producción afectaría a los costos de producción de las unidades productivas. En base a la estructura de costos de producción por hectárea²⁴ de uno de los viñedos que actualmente se dirigen al mercado de exportación, se llevó a cabo

²⁴ Teniendo en cuenta que el análisis es por hectárea producida, el total de unidades vendidas que se maneja para las estimaciones es de 1700 cajas, pues de acuerdo a las consultas, esa es la cantidad de cajas que se generan aproximadamente por hectárea.

un análisis de rentabilidad y puntos de equilibrio por variedad y por mes, del escenario en el que actualmente se encuentran operando las unidades productivas al momento de dirigirse al mercado nacional sin una estrategia previa, de igual forma, con la colaboración de los expertos del área de producción consultados, se obtuvo un aproximado de los costos productivos en caso de orientar la producción al mercado nacional, de manera que se logró obtener un panorama de los posibles beneficios que implicaría en términos de rentabilidad, el acudir al mercado nacional haciendo uso de una estrategia productiva orientada a las necesidades de dicho mercado. A continuación en el siguiente apartado, se presentan los resultados de dicho análisis.

5.3.1 Viabilidad de la estrategia dual de producción en términos de rentabilidad

En condiciones normales de producción, el precio mínimo de venta de la perlette es de 139 pesos por caja. Su punto de equilibrio unitario en mayo se ubicó en 434 cajas, lo cual indica, que del 100% de los ingresos adquiridos por la venta del producto en este mes, el 26% fue utilizado para cubrir los costos de producirlo y el 74% restante corresponde a la utilidad neta. En caso de utilizar la estrategia, el precio mínimo se ubicaría con una reducción del 18% en \$114 pesos, el P.E unitario pasaría a 373 cajas y con un precio promedio de 250 pesos en el mes de mayo, el incremento de la utilidad por hectárea sería del orden del 38%. En junio, el P.E unitario pasaría de 1,007 cajas a 731 cajas, con un precio promedio de 165 pesos, la utilidad se incrementaría en un 25%, en el

mes de julio el beneficio sería aun mayor, pues de un punto de equilibrio de 2,269 cajas, un precio promedio de 129 pesos y una pérdida del 33% en la venta del producto, pasaría a un P.E unitario de 1,226 cajas, generando utilidades del orden del 28% del total de la venta.

Tabla.- 9 Destino Mercado Nacional, variedad Perlette

Sin estrategia				Con estrategia			
Perlette	May.	Jun.	Jul.	Perlette	May.	Jun.	Jul.
Precio promedio	\$250	\$165	\$129	Precio promedio	\$250	\$165	\$129
Precio mínimo de venta	\$139			Precio mínimo de venta	\$114		
P.E Unitario	434	1,007	2,269	P.E Unitario	373	731	1225
Índice de absorción	26%	59%	133%	Índice de absorción	22%	43%	72%
Margen que proporciona utilidad	74%	41%	-33%	Margen que proporciona utilidad	78%	57%	28%
	Incremento en la utilidad				Mayo 38%	Junio 25%	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la variedad Flame la cual se encuentra cotizando en el mercado únicamente los meses de junio y julio, el precio mínimo de venta en condiciones de producción normales, se ubica en \$123 pesos, y el punto de equilibrio en 1,341 cajas, de manera que del 100% del ingreso total obtenido por las ventas del producto en el mes de junio, el 79% fue utilizado para cubrir los costos de producirlo y el 21% restante corresponde a la utilidad neta, en caso de aplicar la estrategia, el precio mínimo se ubicaría en \$107 con una reducción del 13%, el P.E unitario pasaría a 1,006 cajas y con un precio promedio de 133 pesos en este mes el incremento de la utilidad por hectárea en caso de utilizar la estrategia sería del orden del 158%. Para el mes de julio el beneficio sería aun mayor, pues de un punto de equilibrio de 1,591 cajas, un precio de 125 pesos y

un margen de utilidad de apenas el 6%, pasaría a un P.E de 1,140 cajas, extendiendo su margen de apropiación de 6 a 33 %, incrementando las ganancias en un 618%.

Tabla.- 10 Destino Mercado Nacional, Variedad Flame

Sin estrategia				Con estrategia			
Flame	May.	Jun.	Jul.	Flame	May.	Jun.	Jul.
Precio promedio		\$133	\$125	Precio promedio		\$133	\$125
Precio mínimo de venta	\$123			Precio mínimo de venta	\$107		
Punto de equilibrio unitario		1,341	1,591	Punto de equilibrio unitario		1,006	1,140
Índice de absorción		79%	94%	Índice de absorción		59%	67%
Margen que proporciona utilidad		21%	6%	Margen que proporciona utilidad		21%	33%
				Incremento en la utilidad	Junio 158%	Julio 618%	

Fuente: Elaboración propia.

La variedad Superior al igual que la Flame, cotiza únicamente en el mercado mexicano los meses de junio y julio, su precio mínimo de venta en condiciones de producción normales, se ubica en \$134 pesos, y el punto de equilibrio en 1,113 cajas, de manera que del 100% del ingreso total obtenido por las ventas del producto en el mes de junio, el 65% se utilizó para cubrir los costos de producirlo y el 35% restante corresponde a la utilidad neta, en caso de aplicar la estrategia, el precio mínimo se ubicaría en \$114 con una reducción del 15%, el P.E unitario pasaría a 827 cajas y con un precio promedio de 154 pesos en este mes el incremento de la utilidad por hectárea en caso de utilizar la estrategia sería del 100%. Para el mes de julio, el punto de equilibrio pasaría de 1,049 cajas a 791, con un precio promedio de 158 pesos, la utilidad se incrementaría en un 85%.

Tabla.- 10 Destino Mercado Nacional, Variedad Superior

Sin estrategia			Con estrategia				
Superior	May.	Jun.	Jul.	Superior	May.	Jun.	Jul.
Precio promedio		\$154	\$158	Precio promedio		\$154	\$158
Precio mínimo de venta	\$134			Precio mínimo de venta	\$114		
P.E Unitario		1,113	1,049	P.E Unitario		827	791
Índice de absorción		65%	62%	Índice de absorción		49%	47%
Margen que proporciona utilidad		35%	38%	Margen que proporciona utilidad		51%	53%
				Incremento en la utilidad	Junio 100%	Julio 85%	

Fuente: Elaboración propia.

De manera general, de acuerdo a las estimaciones realizadas, el hacer uso de una estrategia de producción al momento de dirigirse al mercado nacional, se traduciría en el incremento sustancial de las ganancias de las unidades productivas. Además, resaltando el hecho de que estos incrementos son por hectárea producida, el incremento de las ganancias resulta ser bastante atractivo.

Por último, cabe señalar que las cifras de precio mínimo de venta que resultaron del análisis, se asemejan bastante con las aproximaciones antes mencionadas, sobre el precio de equilibrio actual proporcionado por los expertos consultados. De manera que podría decirse que los resultados se asemejan bastante a la realidad actual.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los argumentos vertidos en el presente trabajo, nos permiten señalar que una estrategia dual de producción fincada en el mercado puede efectivamente mejorar la situación competitiva de la cadena productiva de uva de mesa sonoreense. Los resultados obtenidos sobre las estimaciones de los puntos de equilibrio, nos indican que el contar con una estrategia a la hora de competir en el mercado mexicano se verá reflejado en una mejor aplicación y uso de los activos de la empresa, hacia actividades más concretas, brindándole la posibilidad de alcanzar niveles de rentabilidad mayores.

Actualmente , la situación competitiva en la que se desenvuelve la cadena productiva de uva de mesa sonoreense es bastante estresante, puesto que enfrenta una posición de vulnerabilidad competitiva expresada en una alta concentración y dependencia hacia el mercado estadounidense, aspecto que le ha otorgado a dicho mercado un fuerte poder de negociación sobre la cadena, ya que para poder acceder a él, es necesario cumplir con elevados estándares de calidad, mismos que incrementan de manera directa la estructura de costos de producción sin una contrapartida por parte de los precios. Aunado a esto, su capacidad para competir en el mercado depende de una ventana de comercialización que dura escasos 15 o 20 días, y debido a que las condiciones climáticas de la región no se prestan para que la producción salga precisamente en ese periodo de tiempo, es necesario acelerar el proceso productivo de la planta, lo cual requiere de una mayor inversión.

Año con año la cadena productiva de uva de mesa sonoreense acude a competir a dos mercados diferentes, el mercado de exportación -el cual básicamente se encuentra constituido por el mercado estadounidense ya que éste se encarga de absorber el noventa y cuatro por ciento del total de uva de mesa exportada- y el mercado nacional.

En el caso específico del mercado de Estados Unidos, el hecho de ser el mayor importador de uva de mesa a nivel mundial, la cercanía y el poder adquisitivo, lo han posicionado como el principal mercado objetivo de la CPUMS, al cual actualmente se le envía el setenta y siete por ciento de la producción estatal. Este mercado está caracterizado por poseer altos estándares de calidad, con una marcada tendencia a incrementar tanto su consumo como sus exigencias con el paso del tiempo, el precio en este mercado es bueno, aunque con sus variaciones naturales de mercado; más producto-menor precio/menos producto-mayor precio, con una propensión ligeramente decreciente a largo plazo.

Por otra parte, en lo que respecta al mercado nacional, en la última década este no ha crecido y su consumo per-cápita en uva de mesa es mínimo, no obstante el comportamiento del precio promedio en este mercado ha sido favorable pues en este mismo periodo ha mostrado un crecimiento sostenido. Actualmente se le envía a este mercado alrededor del dieciocho por ciento del total de la producción sonoreense, con una tendencia por parte de la cadena a incrementar su participación en dicho mercado.

El mercado nacional se ha venido integrando paulatinamente a las exigencias del mercado de exportación, de manera que sus exigencias son similares, además ha demostrado pagar bien siempre y cuando se les envíe fruta de buena calidad. Pese a esto, actualmente este mercado carece de normas obligatorias que regulen la calidad de la uva de mesa, y debido a que gran parte de la cadena se encuentra enfocada en el mercado de exportación, la mayoría de los productores acuden a competir al mercado mexicano sin una estrategia previa que les permita colocar su producto de manera eficiente, por lo que generalmente solo se le envía uva cuando el producto no se mueve para EUA, ya sea por calidad o por falta de mercado.

A este comportamiento puede asociarse el hecho de que incluso en la temporada en que se encuentra cotizando la producción del estado de Sonora en el mercado nacional, la uva de mesa de origen de importación sea mejor remunerada que la uva de mesa sonorenses, ya que en un mercado tan competido como lo es el mercado de uva de mesa, las estrategias de mercado son fundamentales, para incitar a los consumidores de que los productos de una firma son mejor que otros.

No obstante, cabe resaltar que dentro de la cadena también hay algunos productores que se dirigen únicamente al mercado nacional, aquellos cuya capacidad productiva es menor y su producción es tardía o natural. De igual forma hay evidencia de al menos un productor que teniendo en cuenta que el mercado nacional es otro mercado recurrente, al inicio de la temporada decide

dejar algunas hectáreas orientadas a dicho mercado. Para estos productores el mercado nacional ha demostrado ser una buena alternativa para desplazar su fruta, el proceso productivo en estos viñedos es eficiente, tienen bien definido el mercado al cual acuden y su producto es bien aceptado.

Los principales elementos que impulsan la competitividad de la cadena son:

- Cuenta con una ventaja geográfica al compartir frontera con el mercado más grande del mundo.
- El hecho de ser las primeras uvas que salen del hemisferio norte justo cuando termina la temporada del hemisferio sur, le ha permitido poseer una ventana de comercialización muy favorable, donde aproximadamente durante 15 días la rivalidad en el mercado es escasa y los precios son muy atractivos.
- Ha sabido cumplir de manera exitosa las exigencias que el mercado de exportación le ha impuesto, de tal manera que la uva mexicana es considerada a nivel mundial como un producto de alta calidad.
- Han avanzado en la creación de la Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa, figura institucional que los representa y proporciona un medio para mantener mejor organizada la actividad en el estado.

Asimismo, los principales aspectos que actualmente se encuentran limitando la competitividad a saber son:

- Mayor presencia de rivalidad en el mercado por parte de países interesados en acceder a los precios altos que se presentan en la ventana de comercialización a la que se acude.

- Falta de acuerdos por parte de los productores locales para abastecer el mercado.
- Baja productividad de la mano de obra mexicana.
- Gran variedad de productos sustitutos.
- Poca participación por parte de la banca de desarrollo y de la banca privada en el financiamiento o crédito para a los productores.
- Alta dependencia en el eslabón de comercialización para el financiamiento y colocación del producto.
- Rezago en el área de investigación y desarrollo de tecnología propia diseñada específicamente para las características de la región.
- Falta de rutas de comercialización e infraestructura marítima adecuada, para la colocación del producto en mercados lejanos.
- Idiosincrasia altamente individualista por parte de los productores que conforman el eslabón de producción de la cadena.
- Falta de capacidad de guarda y/o almacenamiento del producto.

En lo que respecta a la estrategia dual de producción esta debe de estar compuesta por un mercado bien definido, enfocada en ofrecer al consumidor mexicano únicamente uva de buena calidad, para lo cual es necesaria la creación de normas obligatorias que regulen la calidad de la uva de mesa que entra al mercado, ya que el no contar con un norma obligatoria deja mucho margen para que entre al mercado uva que no debería de entrar, la cual daña la imagen de la uva sonorenses ante el consumidor y reduce los precios que se obtienen en el mercado.

Asimismo, es necesario identificar los mercados más convenientes para desplazar la producción sonorenses dentro del país, de acuerdo a las consultas

realizadas, el proceso de comercialización hacia el mercado nacional puede ser llevado a cabo directamente por el productor, ya que a diferencia del mercado de exportación, donde el bróker es el que establece los vínculos con el distribuidor, en el mercado nacional hay más participación con el cliente por parte del productor, de manera que este tiene la posibilidad de apropiarse de ese eslabón y conocer de propia mano el mercado al cual se dirige. Para la mayoría de los productores el mercado nacional básicamente está conformado por la central de abastos de Iztapalapa en el D.F, Guadalajara y Monterrey, sin embargo el mercado potencial mexicano es mucho más amplio, prueba de esto es que en la base de datos del SNIIM se encuentran las cotizaciones de uva de mesa de por lo menos 45 centros de distribución en el país, en algunas de estas centrales los precios de la uva se encuentran muy por encima de las cotizaciones a donde habitualmente se dirigen, además basándonos en que el mercado de la uva de mesa es un claro ejemplo de la ley de la oferta y la demanda (mas producto- menor precio/ menos producto- mayor precio) el hecho de que el precio de la uva alcance tales precios, puede ser un indicador de que la oferta en estos mercados es poca, de manera que esto podría ser una buena oportunidad para que la cadena pueda apropiarse de un mayor segmento del mercado nacional y aunque solo son tres meses en los cuales la producción sonoreense se encuentra ofertando, si esta oferta se encuentra bien distribuida entre los diferentes mercados, se podría incrementar tanto el precio como el consumo de este producto.

Un aspecto importante a considerar, es el seleccionar la variedad más conveniente a producir para el mercado mexicano, los expertos entrevistados sugieren a la variedad Red Globo como una buena opción para este mercado, ya que esta ha sido bien aceptada por el consumidor, los rendimientos por hectárea en comparación con otras variedades son mayores y sus costos de producción es menor. De igual forma, podría también buscarse nuevas variedades que salieran en los meses de agosto y septiembre, sin embargo esto requeriría de una mayor inversión en investigación y desarrollo, área en la que actualmente la actividad se encuentra rezagada en comparación con los principales países competidores. No obstante cabe señalar que la inversión en investigación y desarrollo de tecnología propia es una inversión a largo plazo, la cual es de vital importancia para mantener e incrementar la competitividad de todo sistema agrícola, mas cuando los competidores manejan como parte de su estrategia altas inversiones en esta área, como lo es el caso de Estados Unidos y Chile.

Por último, un componente clave para mejorar la competitividad, es el contar con mano de obra especializada, para lo cual es necesario crear las condiciones laborales (tanto económicas como de estancia) adecuadas para los jornaleros, de manera que para estos sea atractivo y conveniente el regresar a trabajar en los campos, logrando con esto conservar e incrementar el conocimiento y experiencia de la mano de obra, lo que a su vez se traducirá en un incremento la productividad. Otra buena opción, es el adquirir estructuras

con capacidad de almacenar grandes volúmenes de uva de mesa, con la intención de mantener uva en inventario, alargar un poco más el tiempo de la temporada y dosificar mejor la oferta de uva en el mercado, evitando la rápida saturación y por consiguiente el desplome de los precios.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Alvarado, Ricardo. (2004). "Comportamiento de la industria de la carne de bovino ante las nuevas configuraciones de mercado. Tesis de maestría en desarrollo regional. Centro de investigación en alimentación y desarrollo. México.
- Alvarado, M. (2004) Agronegocios, empresa y emprendimiento. Edit. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1era ed.
- Armenta Cejudo, Ramón Antonio. 2004. "Estrategias de mercado en la industria vitivinícola del noroeste de México". Región y Sociedad, no. septiembre-diciembre, pp. 119-162
- ASERCA. "Los titanes del desierto". (2002) Claridades agropecuarias. Numero. 105.
- Bijarro Hernández, López Cantú, Gutiérrez Hernández y Villado Mejía: "La inserción del pequeño distribuidor de carne bovino a menudeo en la cadena de suministros local: una óptica socio-pecuaria" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 104, 2008. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2008/hcm.htm>
- Bringas Taddei, Elsa., Mendoza Wilson, Ana María., Báez Sañudo, Reginaldo., García Robles, Jesús Manuel. 2003. "Estudios fisiológicos asociados a la deshidratación del raquis de uva de mesa". Revista Iberoamericana de Tecnología Post-cosecha, pp. 43-59.
- Flores Tieneo, Gerardo. (2008). "Condicionantes de la competitividad del sistema vid de mesa en Sonora: una visión de los actores". Tesis de maestría en administración. Universidad de Sonora. México.
- García Robles, Jesús Manuel., Tobón Quijano, José Iván., Bringas Taddei, Elsa., Mercado Ruiz, Jorge Nemesio., Luchsinger Lagos, Luis., Báez Sañudo, Reginaldo. (2007). Daños y desórdenes fisiológicos en uva de mesa sonorenses después del pre-enfriado y almacenamiento. Revista Iberoamericana de Tecnología Post-cosecha, Sin mes, 89-100.
- Gómez, A. y Valle, S. (2002) Análisis prospectivo de cadenas agroalimentarias. EMBRAPA, Brasil
- George S. Day (2006) Aligning the organization with the market en MIT Sloan Management Review. Vol 48 No.1 pp.41-49

- Haro Encinas, Jesús Armando. 2007. "Globalización y salud de los trabajadores. Jornaleros agrícolas y producción de uva en Pesqueira, Sonora". *Región y Sociedad*, no. Septiembre-Diciembre, pp. 73-105.
- Hobbs, J. E., W. A. Kerr, and Klein, K. K. (1998). Creating International Competitiveness through Supply Chain Management: Danish Pork. *Supply Chain Management*, 3(2):68-78.
- Iglesias Daniel Humberto (2002). Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario. Documento de trabajo. Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
- Koutsoyiannis, A. (1985) *Microeconomía moderna*. Amorrourtu editors, segunda edición. Buenos Aires
- Márquez Cervantes, Jesús A. Núñez Moreno, Humberto; Martínez Díaz, Gerardo. 2007. "Portainjerto, fertilidad de yemas y producción de variedades de uva de mesa". *Revista Fitotecnia Mexicana*, núm. enero-marzo, pp. 89-95.
- Márquez J. A., Robles, J., Armenta, A., Valenzuela, E. (2004) "Diagnóstico de Necesidades de Investigación y Transferencia de Tecnología en la Cadena Vid de Mesa" Libro Técnico 1, Fundación Produce A.C. INIFAP, CIAD.
- Matathia, I.; Salzman, M. (2000), "Tendencias. Estilos de vida para el nuevo milenio", Planeta, Barcelona
- Olvera, J., Sánchez, R., Ochoa, R., Rodríguez, F., Roque, J. "Dos perfiles de la producción frutícola en sonora: la uva para mesa y la uva pasa". En: *Claridades Agropecuarias*, septiembre 1996, núm. 37, pp: 3-25.
- Ohmae, Kenichi. (1993). *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, editorial Mc Graw Hill, Bogotá.
- Osorio A., G.; Díaz, M. D.; Siller C., J. 1997. Regulación de la brotación en vid bajo condiciones del desierto de Sonora. Folleto Técnico No. 14. INIFAP produce. 72 p.
- Porter, Michael. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental. Decimo cuarta impresión. México, D.F. (pp. 390).

- Porter, Michael. (2001). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental. Vigésima reimpresión. México, D.F. (pp. 545).
- Ramírez, J. Carlos (1998), "Los modelos de organización de las industrias de exportación en México", comercio exterior vol. 47, núm.1, enero.
- Robles J. (2007) Factores que determinan y restringen la competitividad de las uvas de mesa y oportunidades competitivas de nuevas aéreas de producción (reporte de primera fase de investigación)
- Robles J. y Garza C. (2009) Nuevas condicionantes en la competitividad de los sistemas alimentarios: El caso del sistema vid de mesa de Sonora. Ponencia presentada en el coloquio "bienestar y desarrollo en el siglo xxi". Ciad conacyt. 17 de Marzo de 2009. Hermosillo Sonora
- Robles J. y Taddei C. (2004) "La industria vinícola en Sonora" en La industria en la Historia de Sonora. UNISON, SSH, CIAD A.C.
- Shepherd W. (1990) The economics of industrial organization. Second edition. Prentice-Hall. University of Michigan. Segunda Edición.
- Strategor (1995): Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de la Empresa, Masson, Barcelona.
- Taddei, Cristina y Jesús, Robles (2002) "Conductas estratégicas de empresas alimentarias de Sonora, a la luz de la teoría de la organización industrial", en revista región y sociedad, núm. 23, el Colegio de Sonora, México.
- Tirol J. (1995). La teoría de la organización industrial. Editorial Ariel S,A.
- Valenzuela, E., Camarena, D., y Santos, A. 2001. "Rivalidad comercial en el mercado internacional de uva de mesa: el caso de Sonora". pp. 201, 213 en XV congreso de Administración Agropecuaria. 3-5 de mayo. Sociedad mexicana de administración agropecuaria y UNISON. Hermosillo, Sonora. Memoria.
- Valenzuela Ruiz, Manuel., Fimbres Fontes, Adán., Martínez Díaz, Gerardo. 2000. "Alta y baja humedad con riego por goteo en vid para mesa y su efecto en las yemas florales". TERRA Latinoamericana, no. julio-septiembre, pp. 219-224.
- Pagina web. <http://www.trademap.org/SelectionMenu.aspx> Del 16 de marzo del 2010.
- Pagina web. <http://www.intracen.org/welcome-es.htm> Del 8 julio del 2010.

Pagina web. <http://www.oiv.int/es/accueil/index.php> Del 12 de mayo del 2010.

Pagina web. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/default.aspx>
Del 8 de febrero del 2010.

Pagina web. <http://www.siap.gob.mx/> Del 14 de octubre del 2009.

Pagina web. <http://www.aalpum.com.mx/> Del 15 de noviembre del 2009.

Pagina web. <http://marketnews.usda.gov/portal/fv> Del 20 de agosto del 2010.

Pagina web. <http://faostat.fao.org/> Del 14 de mayo 2010.