



Nova Scientia

E-ISSN: 2007-0705

nova_scientia@delasalle.edu.mx

Universidad De La Salle Bajío

México

Espinoza Arellano, José de Jesús; Ramírez Menchaca, Adriana; Guerrero Ramos, Liliana
Angélica; López Chavarría, Sandra

Estrategias, alianzas y portafolio de negocios para desarrollar la competitividad del
cultivo del melón en la Comarca Lagunera, México

Nova Scientia, vol. 9, núm. 19, 2017, pp. 441-463

Universidad De La Salle Bajío

León, Guanajuato, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203353519024>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Revista Electrónica Nova Scientia

Estrategias, alianzas y portafolio de negocios
para desarrollar la competitividad del cultivo del
melón en la Comarca Lagunera, México
Strategies, alliances and business portfolio to
develop melon competitiveness in the Comarca
Lagunera, Mexico

**José de Jesús Espinoza Arellano¹, Adriana Ramírez
Menchaca², Liliana Angélica Guerrero Ramos¹
y Sandra López Chavarría¹**

¹Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Coahuila,
Unidad Torreón

²Maestría en Administración y Alta Dirección, Facultad de Contaduría y
Administración. Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón

México

Resumen

La Región Lagunera destaca como la zona melonera más importante de México con una superficie anual de alrededor de 5,000 hectáreas y una producción de 134,000 toneladas. La producción de esta región se ve amenazada por las importaciones, plagas, enfermedades, problemas de comercialización, altos costos de producción, falta de financiamiento y mayores exigencias de calidad por parte de las cadenas comerciales de tiendas de autoservicio. El objetivo de este trabajo fue proponer una serie de estrategias, alianzas y portafolio de negocios para mejorar la competitividad de la cadena productiva de melón en la Comarca Lagunera para evitar que sea desplazada por regiones competidoras del país y del extranjero.

Método: En este trabajo se utilizó la metodología conocida como "Focus Group" o grupos de enfoque. Se contó con 27 participantes de los cuales 18 fueron productores de melón de la Comarca Lagunera, cinco técnicos, dos funcionarios de la Secretaría del Desarrollo Rural del gobierno del estado de Coahuila y dos representantes de empresas proveedoras de agro insumos. Se trabajó durante dos días en varias dinámicas basadas en formatos previamente elaborados por los responsables del proyecto. La información obtenida se clasificó habiéndose obtenido como resultado las fuerzas competitivas, las estrategias, las alianzas y el portafolio de negocios.

Resultados: Se identificaron seis estrategias para el desarrollo de la competitividad, su alcance, limitaciones y el tiempo que se estima para que se lleven a cabo. Las estrategias fueron: 1) capacitación técnica tendiente a obtener la certificación en inocuidad, 2) transferencia del paquete tecnológico, 3) gestión de recursos para financiar y asegurar la producción, 4) venta directa de melón a las cadenas comerciales de tiendas de autoservicio bajo el esquema de contrato, 5) establecer alianzas con instituciones académicas y de investigación y 6) establecimiento de alianzas con dependencias estatales y federales del Sector Agropecuario. En cuanto a las alianzas estas son específicas para cada estrategia destacando aquellas con dependencias federales y estatales; universidades y centros de investigación del sector agropecuario; instituciones de financiamiento y aseguramiento al campo y cadenas de tiendas de autoservicio. Finalmente, en el portafolio de negocios se propuso la creación de 1) una Gerencia comercializadora de melón, 2) una unión de crédito, 3) una agencia técnica de prestación de servicios profesionales y 4) una agencia comercializadora de equipos e insumos.

Conclusión: Los resultados permitieron definir las principales estrategias, alianzas a realizar y el portafolio de negocios tendientes a desarrollar la productividad y competitividad del melón en la

Comarca Lagunera. Su implementación dependerá de que los productores puedan organizarse y realizar las acciones aquí propuestas.

Palabras Clave: focus group; competitividad; alianzas; portafolio de negocios

Recepción: 18-05-2017

Aceptación: 19-08-2017

Abstract

The Lagunera Region stands out as the most important melon area in Mexico with an annual area of around 5,000 hectares and a production of 134,000 tons. Production in this region is threatened by imports, pests, diseases, marketing problems, high production costs, lack of financing and increased quality requirements by the self-service stores. The objective of this work was to propose a series of strategies, alliances and business portfolio to improve the competitiveness of the melon production chain in the Comarca Lagunera, Mexico to avoid being displaced by competing regions of the country and abroad.

Method: In this work we used the methodology known as "Focus Group". There were 27 participants, of whom 18 were producers of melon, five technicians, two officials from the Ministry of Rural Development of the state government of Coahuila and two representatives of companies supplying agricultural inputs. Two days in several dynamics based on previously elaborated formats. The obtained information was classified having obtained the competitive forces, the strategies, the alliances and the portfolio of businesses.

Results: Six strategies were identified for the development of competitiveness, their scope, limitations and the estimated time to be carried out. The strategies were: 1) technical training aimed at obtaining certification in food safety, 2) transfer of the technological package, 3) management of resources to finance and ensure production, 4) direct sale of melon to the retail self-service stores, 5) establish alliances with academic and research institutions and 6) establish alliances with state and federal agencies of the Agricultural Sector. As for the alliances are specific to each strategy, highlighting those with federal and state agencies, Universities and research centers of the agricultural sector; institutions of financing and assurance to the field and

chains of stores of self-service. Finally, in the business portfolio it is proposed the creation of 1) a melon marketing management office, 2) a credit union, 3) a professional services rendering agency, and 4) a marketing agency for equipment and supplies.

Conclusion: The results allowed to define the main strategies, pacts to be realized and the portfolio of businesses tending to develop the productivity and competitiveness of the melon in the Comarca Lagunera de Coahuila. These results were presented and validated in a meeting of the melon product system of the Comarca Lagunera; however, its implementation will depend on the producers being able to organize and carry out the actions proposed here.

Keywords: focus group; competitiveness; alliances; business portfolio

Introducción

La Región Lagunera se ubica en el Norte Centro de México; comprende diez municipios del Noreste del estado de Durango y cinco del Suroeste del estado de Coahuila. La actividad agrícola en la región está diversificada incluyendo forrajes, algodón, frutales perennes y hortalizas dentro de las cuales destaca el melón tipo *cantaloupe* también llamado “chino”, “rugoso” o “reticulado”. La Región Lagunera destaca como la zona melonera más importante del país con una superficie de alrededor de 5,000 hectáreas y una producción de 134,000 toneladas la cual representa alrededor del 23% de la producción nacional (SIAP-SAGARPA, 2016).

La importancia del melón como cultivo generador de empleos es muy alta, con más de 120 jornales por hectárea de siembra a cosecha, y una gran cantidad de empleos indirectos en actividades de acarreo, limpieza, clasificación, empaque, transportación y comercialización.

A pesar de su importancia, la producción de melón en la Comarca Lagunera se ve amenazada por diferentes factores como las importaciones de melón de Estados Unidos, plagas, enfermedades, problemas de comercialización, altos costos de producción, falta de financiamiento y mayores exigencias de calidad por parte de las cadenas comerciales de tiendas de autoservicio.

Las importaciones de melón en el año 2003 ascendieron a 13,184 toneladas y para el año 2016 el volumen se incrementó a 27,930 toneladas, es decir un incremento de más del 100% en el período mencionado (SIAVI, 2017). En cuanto al factor exigencias de calidad por parte de las cadenas comerciales destaca el hecho de que entre el 30 y 40% de la cosecha les es rechazada a los productores por no alcanzar los estándares de calidad que piden las cadenas comerciales (Ávila, 2017). Para que el cultivo del melón continúe y crezca en la Comarca Lagunera es importante que mejore su competitividad evitando que la región sea desplazada por otras zonas productoras del país y del extranjero.

La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados, con una elevación paralela del nivel de vida de la población (Bielschowsky, 1998). Calva (2007) la define como producto determinado por los factores institucionales y los efectos derivados de la instrumentación de políticas públicas. Avendaño y Schwentesius (2004) mencionan que la competitividad de un producto en el mercado no es cuestión de suerte. Los factores que inciden en aquélla son de naturaleza diversa y van desde el entorno institucional hasta cuestiones de organización de los productores. Coronado *et al.* (2017) han hecho

estimaciones de competitividad del sector agrícola en base a la disponibilidad de recursos naturales (principalmente agua y suelo) y a los niveles de producción agrícola.

Porter (1998) señala que la competitividad de una nación o región depende de la capacidad de sus industrias, para innovar y mejorar. Huo (2014) afirma que la competitividad de la agricultura en los mercados internacionales depende fundamentalmente de los costos laborales y del tipo de cambio. Para concretar el concepto abstracto de la competitividad sistémica, se han utilizado diversos indicadores a nivel internacional, uno de los más completos es el que se integra en un indicador global conformado con más de 300 criterios de evaluación, agrupados en cuatro mega indicadores de competitividad: desempeño macroeconómico, infraestructura, eficiencia del gobierno y eficiencia empresarial (CEPAL, 2010). La competitividad va más allá de la productividad. Es necesario generar y fortalecer las capacidades, productivas y organizacionales, para enfrentar de manera exitosa la hipercompetencia, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándoles sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo más elevados (CEPAL, 2010).

La competitividad es un fenómeno sistémico, incluye a las empresas, los sectores, la economía nacional, el gobierno y las instituciones. Elevar la capacidad competitiva de un sector, región o país, implica desarrollar acciones y políticas en cada uno de estos niveles. Se requiere un enfoque de competitividad sistémica a lo largo del eje: empresa-rama productiva-sector industrial-economía-país (CEPAL, 2010). Cabe mencionar que a nivel de empresa existe cierta resistencia cuando se intentan incorporar ciertas innovaciones que suponen un incremento de la productividad y un ahorro de los costos. A pesar de ello las mejoras de la productividad parecen ser el principal remedio para aumentar los rendimientos, mejorar el desempeño y conseguir productos altamente competitivos (Carro y González, s.f.).

El Diamante de Porter (Figura 1) es un marco teórico conceptual en el que se analizan las ventajas competitivas de una cadena productiva y consta de cuatro partes: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales (Malakauskaite and Navickas, 2011). La base teórica que provee el Diamante de Porter (Porter, 1990) ha sido usada en diferentes partes del mundo para plantear

políticas para el desarrollo de la competitividad de naciones o sectores como el caso de Centroamérica (Niels *et al.*, 2015).



Figura 1. El Diamante de Porter.

Fuente: Porter (1990).

La necesidad de alcanzar una economía más competitiva se instaura como condición *sine qua non* para lograr una inserción internacional eficiente. Esta inserción debe garantizar no sólo un acceso más amplio a los mercados externos sino que, al mismo tiempo, logre consolidar su posición en los mercados internos (Rojas *et al.*, 2000). Cabe mencionar que las exportaciones de melón cantaloupe mexicano a los Estados Unidos están condicionadas a una certificación de inocuidad. Lo anterior debido a que en el año 2002 se cerró la frontera a nuestro melón debido a un brote de *Salmonella* en los Estados Unidos el cual se atribuyó a melones mexicanos (FDA, 2002). Semanas después Canadá aplicó también un cierre de fronteras al melón mexicano (CFIA, 2002).

A partir de 2005, Estados Unidos reabrió la frontera a nuestro melón pero condicionado a que el productor cuente con una certificación de inocuidad. De acuerdo con Avendaño *et al.*

(2006) los requerimientos de inocuidad en los mercados internacionales se constituyen en barreras técnicas al comercio y disminuyen la competitividad de los exportadores al implicar mayores costos de producción.

Los productores de melón de la Comarca Lagunera carecen de una integración y colaboración entre las empresas e instituciones que participan en el sector. Por ello los productores no venden directamente el melón al consumidor sino que la comercialización la realizan intermediarios conocidos como "coyotes". A eso se agrega que no cuentan con la suficiente capacidad económica ni organización para acceder directamente a los mercados financieros y de comercialización.

Por lo que concierne a los demás eslabones, como los proveedores de insumos, instituciones de asistencia técnica y de transferencia de tecnología, participan de manera individual pero sin un plan coordinado para el cumplimiento de los objetivos que todos los participantes tienen en común y que son mantener la rentabilidad, hacer un uso racional de los recursos naturales y mantener la competitividad ante la amenaza que representan la producción de otras regiones del país y del extranjero.

En este contexto el objetivo general de este estudio fue proponer estrategias, alianzas y un portafolio de negocios que contribuyan a mejorar la competitividad de la cadena productiva del melón de la Comarca Lagunera.

Método

En este trabajo se utilizó la metodología conocida como "Focus Group" o grupos de enfoque la cual es una de las técnicas de investigación cualitativa más utilizadas en ciencias sociales. Morgan (1998) llama a esta metodología "entrevistas grupales". Focus group es una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre los participantes para generar información. Esta técnica es apropiada cuando se busca la interacción entre los participantes en lugar de hacer entrevistas individuales (Kitzinger, 1995).

En esta técnica, un moderador o facilitador guía las dinámicas grupales mientras que el grupo discute los temas que se le han planteado. El facilitador puede usar un amplio rango de ejercicios tendientes a obtener la información necesaria. Un ejercicio común consiste en presentarle al grupo una serie de preguntas en tarjetas y los participantes las discuten, contestan y

ordenan en forma grupal (Kitzinger, 1995). Con esta metodología se obtiene información valiosa pero como se comentó arriba es de tipo cualitativa; no permite hacer análisis cuantitativos.

En las últimas décadas, muchas organizaciones han aprendido la importancia de los focus group. Agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, investigadores, académicos y expertos en relaciones públicas han descubierto el valor de esta metodología (Morgan, 1998). Para fines de este estudio se seleccionó esta técnica ya que se consideró la apropiada para lograr los objetivos pero también porque ha sido utilizada en el análisis de la problemática del sector primario y en una amplia gama de estudios sociales y de mercadotecnia como lo señalan Fernqvist *et al.* (2015).

La metodología de focus group se adaptó a los objetivos del estudio y a los recursos con los que se contaba. Este estudio se realizó en dos sesiones (dos días en total) llevadas a cabo durante el mes de Agosto de 2014 en las instalaciones del campo Experimental La Laguna en Matamoros, Coahuila. Se contó con 27 participantes todos ellos con más de 20 años de experiencia en el cultivo del melón. La invitación inicial se hizo a más de 40 personas pero solamente 27 asistieron. De ellos 18 fueron productores de melón pertenecientes a la “Unión de Productores de Hortalizas del Municipio de Viesca, Coahuila, S.A. de C.V.”, cinco técnicos (tres prestadores de servicios profesionales -extensionistas de la Secretaría de Desarrollo Rural del gobierno del estado de Coahuila- , y dos investigadores agrónomos del INIFAP Laguna), dos funcionarios de la Secretaría del Desarrollo Rural del gobierno del estado de Coahuila y dos representantes de empresas proveedoras de agro insumos.

La organización del evento estuvo a cargo del Campo Experimental de La Laguna, dependencia del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) de SAGARPA de Matamoros, Coahuila, y la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón. Se procuró mantener un ambiente confortable para los participantes por lo cual se ofrecieron alimentos y bebidas durante las sesiones y los momentos de descanso para lo cual se hizo una inversión de aproximadamente \$6,000.

Se trabajó en diversas dinámicas según el objetivo. Para analizar las fuerzas competitivas que influyen en la cadena de valor de melón cantaloupe se tomó como fundamento teórico el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008) y en esta etapa se analizaron: a) las barreras de entrada y salida (obstáculos para producir melón y/o salir de la actividad), b)

compradores (características de la demanda nacional e internacional de melón), c) productos sustitutos en el consumo, d) proveedores (características de los proveedores de semillas, agroquímicos y maquinaria) y e) la rivalidad nacional, es decir, quienes son los competidores de la producción de melón de la Comarca Lagunera de Coahuila.

Para identificar las estrategias, alianzas y cartera de negocios se realizaron dos dinámicas. La primera consistió en llenar en equipos un formato que contenía tres columnas: 1) indique los problemas que enfrenta en la producción de melón; 2) indique las causas que provocan esos problemas, e 3) indique las posibles soluciones a tales problemas. Los resultados de los diferentes equipos se presentaron ante el pleno, se realizó un proceso de clasificación y agrupación de los mismos. De las soluciones planteadas a los problemas es de donde se derivaron las Estrategias que se proponen en este estudio para mejorar la productividad y competitividad del cultivo.

La segunda dinámica consistió también en trabajar en equipos donde para cada solución propuesta a cada problema (producto de la primera dinámica) se les pedía llenar en un formato las respuestas a las preguntas siguientes (una pregunta por columna): ¿Con quién hay que hacer alianzas o convenios para cada solución?, ¿Cuáles serían los objetivos específicos de cada pacto?, y ¿Cuáles empresas o negocios tienen que formarse para solucionar los problemas que enfrentan?

Resultados

En esta sección se presentan los resultados del estudio que incluyen el análisis de las fuerzas competitivas, la propuesta de estrategias, alianzas y portafolio de negocios para mejorar la competitividad de la cadena productiva de melón cantaloupe en la Comarca Lagunera. En primer lugar se presenta el análisis de las fuerzas competitivas adaptado al caso del melón de la Comarca Lagunera. Posteriormente se incluyen las propuestas de estrategias, alianzas a realizar y el portafolio de negocios.

Análisis de las fuerzas competitivas

En la Figura 2 se presenta el "Modelo de las cinco fuerzas competitivas" de Porter, adaptado a la cadena productiva del melón de la Comarca Lagunera. Se presentan las fuerzas competitivas que influyen en la cadena de melón: Barreras de entrada, compradores (demanda), productos sustitutos, proveedores y la rivalidad nacional.

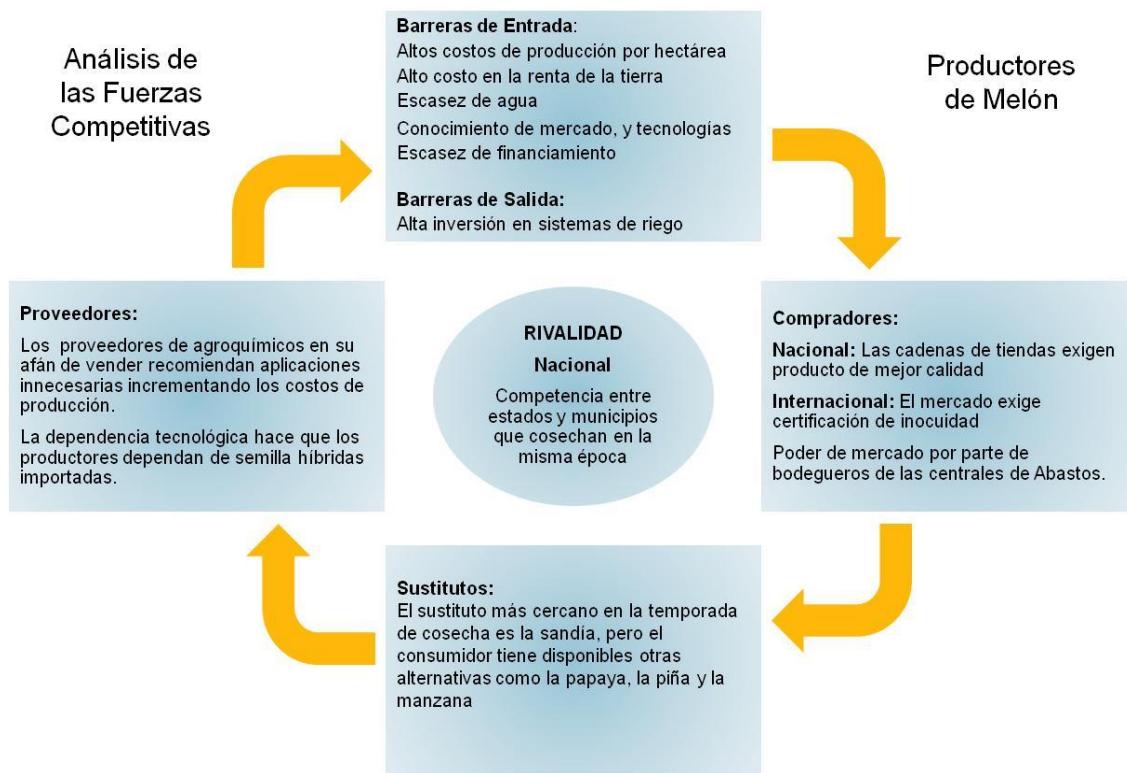


Figura 2. El Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter adaptado al caso del melón de la Comarca Lagunera
Fuente: adaptación propia

En la parte de proveeduría se enfatizaron mucho por parte de los productores los altos costos de producción por hectárea los cuales llegan en promedio a \$60,000 por hectárea. Gran parte del alto costo se debe al uso excesivo de agroquímicos recomendados por las casas vendedoras así como también el alto costo de la semilla la cual es 100% importada y que ha encarecido debido a la depreciación de la moneda mexicana. Los altos costos de producción se constituyen también como una barrera a la entrada de nuevos productores o a la ampliación de la superficie de los que ya están en la actividad.

En cuanto a los compradores (demanda) se destacó en las discusiones grupales la experiencia de los productores del municipio de Viesca, Coahuila con la cadena comercial Walmart con la cual tienen contrato de compra venta. Se habló de las altas exigencias de calidad de la cadena lo cual ha implicado que en ocasiones les rechacen hasta el 40% de su cosecha. Será necesario mejorar las técnicas de producción para alcanzar los estándares de calidad que las cadenas de tiendas y la exportación exigen.

En la parte de consumo, la percepción de los participantes fue que cuando el melón está muy caro los consumidores lo sustituyen por sandía la cual se produce en la misma época y está disponible en los mismos anaqueles. En cuanto a la rivalidad se destacó que cuando está produciendo la Laguna de Coahuila también lo está haciendo el municipio de Parras de La Fuente Coahuila, y el sur de Chihuahua por lo que hay competencia por producir los mejores melones y a un precio competitivo para no ser desplazados del mercado. En el tema de la rivalidad también se habló de las importaciones de melón procedentes del Valle de Texas de Estados Unidos los cuales entran en la época en que está cosechando la Laguna, sobre ofertan el mercado y provocan caída de los precios.

Estrategias para el desarrollo de la competitividad

En la Tabla 1 se presentan las estrategias para el desarrollo de la competitividad, el alcance de las mismas, sus limitaciones y el tiempo que se estima para que se lleven a cabo. Son seis las estrategias que se proponen para mejorar la productividad y competitividad de este producto.

La primera de ellas es realizar actividades de capacitación tendientes a obtener la certificación en inocuidad. Esta certificación es requisito para poder exportar a los Estados Unidos. Existe conciencia de la importancia de la certificación sin embargo no se tiene suficiente conocimiento sobre los pasos para poder lograr ese status. Espinoza *et al.* (2011) en un estudio realizado en el municipio de Mapimí, Durango, México para identificar las limitantes para poder exportar melón a los Estados Unidos, encontraron que en el tema de la inocuidad los productores tienen cierto conocimiento del tema de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de manufactura (BPM) pero les hace falta mayor capacitación.

La segunda estrategia es la transferencia del paquete tecnológico el cual incluye el Manejo Integrado de Plagas, uso de injertos, manejo de túneles y acolchados y riego por goteo. Para realizar esta transferencia se requieren productores organizados y recursos económicos para poder establecer las parcelas demostrativas en las parcelas de algunos productores líderes. El tipo de productor que predomina en la Comarca Lagunera es de superficies pequeñas y con recursos limitados por lo que solamente con programas públicos subsidiados se podrá lograr lo anterior. Xuedong (2006), en un estudio sobre la agricultura de China enfatiza la importancia de la transferencia de tecnología al indicar que debe ser prioridad en la agenda gubernamental debido a que con ello se logra incrementar la productividad y mejorar los ingresos de los productores.

La tercera estrategia es la gestión de recursos para financiar y asegurar la producción. Dado que la banca comercial exige muchos requisitos para poder otorgar crédito a un productor, es necesaria la participación de la banca de desarrollo (banca del gobierno), en particular la Financiera Nacional Agropecuaria. La mayoría de los productores son pequeños, cuentan con superficies menores a dos hectáreas, no tienen activos fijos que les permitan ser sujetos de crédito de la banca comercial por lo que recurren a prestamistas privados locales los cuales les cobran tasas de interés usurarias del 10% mensual.

La cuarta estrategia es la venta directa de melón a las cadenas comerciales de autoservicio bajo el esquema de contrato. Típicamente el productor siembra, cosecha y luego busca a quien venderle; la idea es tener comprador asegurado y no depender de los intermediarios o “coyotes”. Ya se han iniciado este tipo de contratos entre los productores del municipio de Viesca y Walmart, sin embargo, la proporción que se comercializa bajo este esquema es todavía muy pequeña debido a que apenas está iniciando y a que las cadenas comerciales prefieren proveerse de grandes productores privados en lugar de hacerlo con productores del sector social.

La quinta estrategia es establecer alianzas con instituciones académicas y de investigación. La propuesta es capacitar a productores y transferir tecnologías e innovaciones para mejorar la productividad. Sin embargo, aunque en el papel esto es sencillo, en la realidad esto se complica debido a la burocracia existente en las instituciones públicas.

La sexta estrategia es el establecimiento de alianzas con dependencias estatales y federales del Sector Agropecuario. La idea es tramitar programas y obtener recursos subsidiados dirigidos a apoyar la producción y comercialización. Esto ya de hecho se hace, sin embargo siempre hay que estar pendiente de las Reglas de Operación de los programas y toda la tramitología que hay que realizar cada año para poder acceder a ellos. Algunos programas subsidian la adquisición de maquinaria agrícola, otros los sistemas de riego, algunos los insumos como la semilla, otros las primas para el pago de los seguros; de cualquier manera son un apoyo muy importante para los productores, sobre todo tomando en cuenta que en otros países competidores apoyan fuertemente su sector agropecuario.

Tabla1. Estrategias para el desarrollo de la competitividad del melón de la Comarca Lagunera, sus alcances, limitaciones y tiempo estimado para realizarlas.

Estrategia	Alcance	Limitaciones	Tiempo
1	Capacitación a productores en los temas de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura	-Obtener la certificación en inocuidad - Acceder al mercado internacional	-El costo de la aplicación de las BPA y BPM es alto. - Más probable de alcanzar en productores con superficies grandes De 2 a 3 Años
2	Transferencia de tecnología del paquete tecnológico	-Productores y técnicos capacitados en: - Manejo integrado de plagas - Injertos - Riego por goteo - Túneles y acolchados	-Desorganización de los productores - Falta de recursos para las actividades de transferencia de tecnología De 2 a 5 Años
3	Gestión de recursos para financiar y asegurar la producción	- de al menos 70% con crédito de la banca de desarrollo - Cobertura del 100% con aseguramiento agrícola	-Limitaciones presupuestales de la banca de desarrollo - Aversión al riesgo de la banca privada De 2 a 5 Años

4	Agricultura por contrato con cadenas de distribución.	-Certidumbre en la comercialización de la cosecha	-Desorganización de los productores - Falta de garantía de la calidad de la cosecha	De 1 a 3 Años
5	Alianza con las instituciones académicas y de investigación (Estrategias genéricas: costos y diferenciación).	-Apoyo en actividades de asesoría y transferencia de tecnología	-Burocracia en instituciones públicas	De 1 a 3 Años
6	Alianzas con dependencias federales y estatales relacionadas con el sector agropecuario (Estrategia genérica: costos).	-Obtención de apoyos económicos y logísticos para la producción y comercialización del producto	Burocracia en instituciones públicas	De 1 a 3 Años

Alianzas a realizar para detonar la competitividad

En la Tabla 2 se presentan las alianzas a realizar para concretar las estrategias más importantes. En el tema de la capacitación en inocuidad las alianzas deben realizarse con dos instituciones: 1) El Servicio Nacional de Inocuidad y Calidad Alimentaria (SENASICA) el cual depende de la Secretaría de Agricultura (SAGARPA) y 2) el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD) el cual depende del CONACYT. La forma en que se hagan estas alianzas, ya sea algún convenio formal, una carta de intención u otra figura dependerá de lo que requieren las instituciones. El tipo de cursos, la duración, el contenido, etc. lo especificarán las instituciones encargadas de la capacitación.

En el caso de la transferencia del paquete tecnológico que incluye prácticas como el Manejo Integrado de Plagas (MIP), manejo de injertos, riegos y manejo de túneles y acolchados las alianzas deben de realizarse con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), las Escuelas de Agricultura de la región como la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro Unidad Laguna, la Universidad Autónoma Chapingo en su Unidad de Zonas Áridas en Bermejillo, Durango, y la Facultad de Agricultura y Zootecnia de la Universidad Juárez del Estado de Durango (FAZ-UJED). Estas instituciones cuentan con la infraestructura y el personal técnico para llevar a cabo la capacitación en los temas mencionados.

En cuanto a la gestión de recursos crediticios y para el aseguramiento de la cosecha las alianzas deben realizarse con la instituciones de la banca de desarrollo: FIRA y Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario para la obtención de crédito y AGROASEMEX para la adquisición de seguros. Cabe mencionar que estas instituciones actúan principalmente como banca de segundo piso canalizando recursos a través de dispersoras de crédito y de la banca comercial quienes son los que tratan directamente con los productores.

Finalmente la cuarta alianza es con las cadenas nacionales de tiendas de autoservicio como Walmart, HEB, Soriana, Alsúper, etc. Generalmente el productor siembra y luego busca a quien venderle su producción. Lo que se busca con este pacto es tener certeza en la comercialización y evitar caer en manos de los intermediarios conocidos comúnmente como “coyotes”. Desde el año pasado ya se iniciaron las ventas por contrato a Walmart y en este año se comenzará con Alsúper.

Tabla 2. Alianzas a realizar para detonar la competitividad del melón de la Comarca Lagunera.

Estrategia	Pacto con	Objetivo del pacto	
1	Capacitación a productores en los temas de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura	-El Servicio Nacional de Inocuidad y Calidad Alimentaria (SENASICA - SAGARPA) -Centro de investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD-CONACYT)	Establecer convenios para que se capacite a técnicos en inocuidad alimentaria (BPA y BPM)
2	Transferencia de tecnología del paquete tecnológico	-El Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) -Universidades Agrarias (Antonio Narro y Chapingo) y Facultad de Agricultura y Zootecnia (UJED)	Establecer parcelas y capacitadores en los temas de: -Manejo integrado de plagas -Injertos -Riego por goteo -Túneles y acolchados.
3	Gestión de recursos para financiar y asegurar la producción	-Financiera Rural -FIRA -Agroasemex	Obtener asesoría para establecer una Unión de Crédito o una Dispersora de crédito que financie y asegure a los productores.
4	Agricultura por contrato con cadenas de distribución.	Cadenas de tiendas (Walmart, Soriana, Chedraui, HEB, Al Super, etc.)	Establecer contratos de compra venta.

Portafolio de negocios

En la Tabla 3 se presenta la propuesta de Portafolio de negocios, la cual está orientada a desarrollar la competitividad y rentabilidad de la producción de melón en la Comarca Lagunera. Se proponen la creación de a) una Gerencia comercializadora de melón, b) una unión de crédito, c) una agencia de prestación de servicios profesionales y d) una agencia comercializadora de equipos e insumos.

En el caso de la Gerencia comercializadora de melón, sus funciones incluyen el acopio del melón de los socios, su empaque y negociación para su venta. Esta gerencia deberá tener una relación muy estrecha con una amplia variedad de clientes donde se incluyen cadenas comerciales, centrales de abastos, fruterías, restaurantes, etc.

La agencia comercializadora de equipos e insumos tendrá como función la compra a precios de mayoreo tanto de equipos como insumos logrando precios menores y con ello bajar los costos de producción. Para ello tendrán que buscar proveedores preferentemente fabricantes y no tanto distribuidores.

La Unión de crédito pretende ser la fuente de financiamiento y seguro para los productores realizando funciones de intermediario financiero no bancario.

La falta de crédito a los productores provoca que el cultivo se maneje de manera deficiente debido a que en varias etapas del cultivo no se cuenta con liquidez para adquirir y aplicar los insumos oportunamente. Además podrá evitar que los productores se vean obligados a adquirir créditos de agiotistas locales que cobran tasas de interés muy altas (10% mensual).

La Agencia de prestación de servicios profesionales pretende que la asociación cuente con sus propios técnicos que tengan la función de asesorar y capacitar a los productores en todas las etapas del cultivo, desde la preparación de tierras hasta la cosecha. El pago de dichos técnicos será con recursos de la propia asociación. Con la labor de los técnicos se espera obtener mayores rendimientos físicos, mejor calidad de melón y mayores utilidades por hectárea.

Tabla 3. Propuesta de Portafolio de negocios para desarrollar la competitividad y rentabilidad del cultivo del melón de la Comarca Lagunera.

Participante	Contribución a la cadena productiva y de valor	Vinculación	Descripción
1 Gerencia comercializadora del melón	<ul style="list-style-type: none"> -Acopio de la cosecha de los productores. - Empacado y gestión de marca - Negociación de mejores precios para el producto - Gestión de cobros 	<ul style="list-style-type: none"> -Con empresas que proporcionan el servicio de transportación - Con cadenas comerciales de distribución en los mercados nacional y exterior. - Con bodegueros (mercado nacional) 	Se encarga de la negociación y venta del melón para el mercado nacional y de exportación
2 Unión de crédito (intermediario financiero no bancario)	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades de financiamiento a los socios a tasas preferenciales - Reaseguramiento de las cosechas 	<ul style="list-style-type: none"> -Con Financiera Rural y FIRA - Con Agroasemex 	Realizará actividades de préstamo y aseguramiento
3 Agencia de Prestación de Servicios Profesionales (PSP's)	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitan a técnicos y productores en BPA y BPM - Mayor valor (precio) del melón certificado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Bufetes de prestadores de servicios profesionales (PSP's) - Senasica - Sagarpa - Organismos de certificación (IFOAM) 	Se contratan PSP's para el servicio de capacitación

4	Gerencia Comercializadora de equipo e insumos	Distribución de equipo e insumos a socios	Con empresas fabricantes de equipos e insumos	Compras consolidadas de insumos, maquinaria
---	---	---	---	---

Conclusiones y Recomendaciones

El análisis de la información presentada permite concluir lo siguiente:

- El análisis de las fuerzas competitivas permite destacar como problemas que limitan la productividad los altos costos de producción, la escasez de agua y la necesidad de certificarse en inocuidad para poder exportar.
- En cuanto a los servicios destaca la escasez de financiamiento a la producción y la falta de cultura de aseguramiento contra riesgos ambientales (heladas, granizadas).
- Entre las estrategias destacan la necesidad de capacitación y la transferencia de tecnología así como el aseguramiento de la comercialización.
- Se presentaron las alianzas que deben realizar los productores en asociación o alianza con el fin de que las estrategias puedan ser llevadas a la práctica las cuales deben ser con las tres instancias de gobierno, así como con instituciones académicas y de investigación.
- La propuesta de portafolio de negocios incluye las empresas que los productores organizados deben formar para mejorar la comercialización, mejorar la disponibilidad de crédito y seguros y bajar los costos de producción a través de las compras consolidadas de equipos e insumos.

Las principales Recomendaciones que se hacen para desarrollar la competitividad son:

- Realizar convenios de capacitación con instituciones gubernamentales, académicas y de investigación que les permitan aplicar tecnologías para bajar costos de producción, ahorrar agua, certificarse en inocuidad y bajar los riesgos de producción.
- Gestionar financiamiento de la Banca de Desarrollo para obtener créditos a la producción y apoyos para pagar la prima del seguro contra riesgos climatológicos.
- Fomentar la política de firmar convenios/contratos de compra-venta con las cadenas comerciales de tiendas de autoservicio con el fin de reducir el intermediarismo (coyotes).

- Para poder realizar las estrategias, alianzas y la cartera de negocios aquí propuestas será fundamental una buena organización de los productores sin la cual difícilmente se podrán realizar las acciones que lleven a mejorar la competitividad del cultivo del melón de la Comarca Lagunera.

Referencias

- Avendaño R.B. y R. Schwentesius. (2004). Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: el caso del Valle de Mexicali, B.C. México. *Problemas del Desarrollo*, 36(140):165-192. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v36n140/v36n140a8.pdf>.
- Avendaño R.B., R. Schwentesius y S. Lugo. (2006). El impacto de la iniciativa de inocuidad alimentaria de Estados Unidos en las exportaciones de hortalizas frescas del noroeste de México. *Región y Desarrollo*, XVIII (36):7-36. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v18n36/v18n36a1.pdf>.
- Ávila, G. R. (2017). Comunicación personal. La Ing. Ávila ocupa la gerencia técnica del empaque de melón de la "Unión de Productores de Hortalizas del Municipio de Viesca, Coahuila", la cual es proveedora de la cadena comercial Walmart México y Centroamérica.
- Bielschowsky, R. (1998). Evolución de las ideas de la CEPAL. Revista de la CEPAL. Cincuenta Años número extraordinario. Brasilia, Brasil. Pp: 21-45. Recuperado de: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/12121>
- Calva, J. (2007). *Educación, Ciencia, Tecnología y Competitividad, Agenda para el Desarrollo*. Vol. 10. 1^a Edición. Coedición: Ed. Porrúa, Ed. UNAM y H. Cámara de Diputados, LX Legislatura. México, D.F. Disponible en: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=0QIadte8Yg8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=jos%C3%A9+Luis+calva+2007&ots=OecZJEQqno&sig=IO22d_JI6HWGPneIgyxu8jw-o6U#v=onepage&q=jos%C3%A9+Luis%20calva%202007&f=false
- Canadian Food Inspection Agency (CFIA). (2002). *Import Requirements for Mexican Cantaloupes*. November 4, 2002. Recuperado de: www.inspection.gc.ca//english/plaveg/fresh/mexcane.html

- Carro, P.R, y D. González. (s.f.). *Productividad y competitividad*. Apunte de estudio. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar de la Plata. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/11677322.pdf>
- CEPAL. (2010). Un índice regional de Competitividad para un país. *Revista CEPAL*, No. 102.
- CEPAL. Santiago de Chile. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11417/102069086_es.pdf
- Coronado, F., V. Charles and R. Dwyer. (2017). Measuring regional competitiveness through agricultural indices of productivity: The Peruvian case. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(2): 78-95. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2016-0031>
- Espinoza, A. J.J., M. Lozada y S. Leyva. (2011). Posibilidades y restricciones para la exportación de melón cantaloupe producido en el municipio de Mapimí, Durango., México al mercado de los Estados Unidos. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 15(28): 593-604.
- Fernqvist, F., S. Spendrum and L. Ekelund. (2015). Change consumer intake of potatoes, a focus group study. *British Food Journal*, 17(1): 210-221. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com.proxy.infosal.uadec.mx/doi/pdfplus/10.1108/BFJ-05-2013-0112>
- Food and Drug Administration (FDA). (2002). Import Alert # 22-01: Detention Without Physical Examination of Cantaloupes from Mexico. Recuperado de: https://www.accessdata.fda.gov/cms_ia/importalert_67.html
- Huo, Da. (2014). Impact of country-level factors on export competitiveness of agriculture e industry from emerging markets. *Competitiveness Review*, 24(5):393-413. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/CR-01-2012-0002>
- Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *BMJ Journal*; 31: 299-302. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2550365/>
- Malakauskaite, A. and V. Navickas. (2011). Contribution of Clusters to the Competitiveness of Companies: Revelation and Evaluation. *Engineering Economics*, 22(1): 50-57
- Morgan, D.L. (1998). *The focus group Guidebook*. Sage publications, Inc. London. ISBN: 0-7619-0818-8. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=nrLdCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9>

- &dq=focus+gropup&ots=uth3NvKcD-&sig=QQpihcPaLXfp-HHcF3jEXtUSHLI#v=onepage&q=focus%20gropup&f=false
- Niels, K., R. Artavia, R. Arce and V. Umaña. (2015). The Central American Competitiveness Initiative. *Competitiveness Review*, 25(5):555-570. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/CR-07-2015-0065>
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the new Economics of competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90. Boston, MA.
- Porter, M.E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, America Latina. Harvard Business School Publishing Corporation. 15 p.
- Rojas, P., Chavarría, H., Romero, S. y Sepúlveda, S. (2000). *Los Complejos Productivos: de la Teoría a la Práctica*. (Cuaderno Técnico No. 15). IICA. Costa Rica. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/DOCS/B0244E/B0244E.PDF>
- SIAP-SAGARPA. (2016). Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. México, D.F. Sitio Web: <http://www.gob.mx/siap/>
- Sistema de Información Arancelaria vía Internet (SIAVI). (2017). Sistema de Información de Comercio Exterior de México en base a la Fracción Arancelaria. Recuperado de: <http://www.economia-snci.gob.mx/>
- Xuedong, D. (2006). Innovation and technology transfer in Chinese agriculture. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(2):241-247. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610665944>