

Cadena Productiva de la Industria Ganadera Bovina

Análisis estratégico de los agrupamientos industriales de sectores clave del estado de tabasco (Cluster)¹

Resumen Ejecutivo

1. INTRODUCCIÓN.

El proyecto está enfocado a la generación de planes colaborativos para los sectores clave del estado de Tabasco, en los cuales se busca dejar de forma explícita la perspectiva de largo plazo.

Este proyecto tiene como objetivos promover el progreso en el estado en función de la efectiva y eficiente aplicación de sus recursos y de su capital humano, así como aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados y la capitalización de su potencial competitivo, a partir de un enfoque de *clusters*¹.

El proyecto fue estructurado en cuatro fases que incluyen desde la selección de las cadenas productivas hasta el diseño de los planes de desarrollo de cada uno de los *clusters*. Los *clusters* fueron seleccionados por líderes de opinión del estado, los cuales tomaron como base los resultados de un estudio y tres criterios básicos: atractividad de mercado, generación de empleos y el potencial productivo en el estado. Las actividades seleccionadas fueron:

- Industria del cacao y sus derivados.
- Industria cítrica (limón y naranja).
- **Industria ganadera bovina.**
- Industria de frutas tropicales (banano y papaya).
- Productos y servicios de soporte a la industria del petróleo.

El Plan de Desarrollo de la Industria Ganadera Bovina, está fundamentado en investigación sobre las condiciones locales y globales de la industria, así como en la participación de los principales actores de la actividad. El objetivo del plan, es mejorar las condiciones de competencia de los productos de la industria, a partir de la integración efectiva de sus participantes y la identificación de las oportunidades presentes en la misma. El plan contempla: la Visión, las Líneas Estratégicas y los Proyectos, así como la formación de Grupos Consultivos (GC)² que implementarán y darán seguimiento al Plan de Desarrollo para cada uno de los *clusters*.

A continuación se presenta un extracto de los resultados más sobresalientes del proyecto en general, si se desea profundizar en la información presentada en esta resumen se recomienda consultar la Memoria Técnica del proyecto³.

2. ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE LA ACTIVIDAD.

Leche bovina:

- Dentro de la producción mundial de leche de 479 millones de toneladas, los principales productores del mundo son Estados Unidos de Norteamérica, la India y La Federación Rusa con 73.6, 36 y 31.5 millones de toneladas respectivamente; México ocupa el lugar número 16
- En el mercado nacional existe un déficit de abasto de leche, por lo que este factor no ha sido limitante para el crecimiento de esta actividad, sino más bien la rentabilidad de la actividad es la que se ve fuertemente afectada hasta antes de la liberación del precio oficial, así como por las fuertes importaciones, no solo de leche en polvo sino también de lactosuero, quesos y preparaciones alimenticias
- El déficit en 1998 (incluyendo importaciones) fue de 9.64 mil millones, en 1999 fue de 9.75 mil millones, siguiendo la tendencia lineal de crecimiento de las importaciones, para el año 2005, éste sería de 10.28 mil millones de litros anuales.
- Por lo que toca al mercado de los lácteos y quesos en el marco nacional, su demanda es creciente, lo cual aunado al hecho de que existe una subutilización de la capacidad instalada agroindustrial, el potencial de la actividad es grande, una vez superada la rentabilidad de la producción primaria

Carne bovina:

- A nivel mundial el hato ganadero existente en 1999 ascendió a 1341 millones de cabezas, ubicándose México en el 7° lugar con 30, 293, 100 cabezas, que representa el 2.25 % de la población total.
- Con la entrada del TLC sitúa a EUA como el más fuerte competidor en el mercado de la carne de bovino en México, dada la eliminación de aranceles y permisos y el volumen de comercio entre los dos países. Los

principales productos cárnicos de la especie bovina que México importa provienen de EUA, con carne dehuesada, carne en canal, cortes frescos, refrigerados o congelados.

- La producción de ganado bovino para abasto se concentra principalmente en los estados de Veracruz, Chiapas, Sonora, Chihuahua, Durango, Coahuila, Nuevo León, Tabasco, Jalisco y San Luis Potosí.
- En Tabasco se identifica la existencia de tres elementos de producción ganadera que en orden de importancia son: producción de leche y becerros al destete, engorda de novillos para finalización, desarrollo en pradera/agostadero y cría de sementales.

3. ELEMENTOS CRÍTICOS EN EL CLUSTER DE GANADERÍA BOVINA.

Financiamiento: Se requiere esquemas de financiamiento que se adapten a las características de las diferentes actividades del sector, de tal modo que el financiamiento se vuelva oportuno y accesible en cuanto al monto de las tasas de interés que aplica en comparación de la actual rentabilidad económica de la actividad.

Comercialización: Es necesario mejorar los esquemas de comercialización mediante la profesionalización de cada uno de los eslabones involucrados, incluso mediante la gestión del apoyo gubernamental. Es necesario instrumentar mecanismo de protección para los productores en los esquemas de cobranza actuales, ante un sector representado por las cadenas comerciales que se encuentran perfectamente organizados en lo comercial y legalmente, de tal forma que imponen las condiciones de negociación a nivel nacional. Se evidencia también la necesidad de desarrollar estrategias de mercado que ayuden a penetrar en nuevos mercados, evitando la saturación de los canales actuales y tradicionales.

Industrialización: El proceso de industrialización está muy ligado a la comercialización. La comercialización de carne y leche enfrentan una competencia desleal con las importaciones de productos de menor precio e incluso de menor calidad, en particular con respecto a la carne se sugiere establecer industrias transformadoras de subproductos pecuarios para generar productos con valor agregado. En cuanto a la industria de cortes específicos es necesario generar un impulso organizado para evitar un estancamiento provocado por saturación de productos debido a un deficiente estudio de mercado y determinación de características de consumo.

Programas Gubernamentales y Asistencia Técnica (Extensionismo): El gobierno canaliza recursos económicos al productor hasta en 50% del monto de la inversión para modernizar la infraestructura productiva, mejorar o incrementar el estatus sanitario del hato nacional. Con este tipo de aportación tripartita, se promueven los apoyos directos al productor.

Investigación: La investigación agropecuaria estatal, en sus tres facetas básicas (científica, tecnológica y social) tiene serios problemas que hacen que la escasamente existente, además de ser insuficiente, no tenga un retorno económico tal que la justifique y retroalimente. El costo de oportunidad de no generar y aplicar los "paquetes tecnológicos adecuados/óptimos", involucra, además de rezagos en productividad bienestar y social, daños irreversibles, de tipo estructural al suelo, el agua, a la ecología en general.

4. ESCENARIO TENDENCIAL: QUÉ ES LO QUE SE ESPERA QUE PASE SI NO SE LE DA SEGUIMIENTO AL PLAN DE DESARROLLO.

- Tabasco seguirá siendo un importante proveedor de carne en el mercado del centro; en cuanto a leche será uno de los principales proveedores del sureste.
- El productor promedio no crecerá o bien será cada vez más pequeño con desconocimiento de los mercados y presa de quien le compre a pie de su rancho.
- La UGRTAB disminuirá su participación en el sacrificio y comercialización de carne, sin embargo seguirá siendo el de mayor participación a nivel estatal.
- Los indicadores productivos seguirán siendo bajos.
- El sistema financiero nacional y regional permanecerá con la misma postura de desconfianza hacia los productores.
- Tabasco seguirá comercializando los subproductos de la industria ganadera como materia prima sin el beneficio de darle valor agregado.

5. VISIÓN 2010 DE LA INDUSTRIA DE GANADERA BOVINA DE TABASCO.

Es un sector estratégico para el desarrollo de Tabasco, reconocido en el ámbito nacional e internacional por su encadenamiento entre la producción, industrialización y comercialización de carne, leche y subproductos.

Es el principal proveedor nacional y uno de los más importantes exportadores.

Es un sector satisfecho económicamente y cuenta con una base de productores organizados y con cultura empresarial.

En el sector ganadero se implementan tecnologías de producción con base en el manejo holístico de los elementos de sustento de la ganadería con un enfoque agroecológico dando sostenibilidad a la actividad, dando oportunidad al desarrollo de otras actividades agropecuarias en paralelo

6. MODELO DEL PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.

El Plan de Desarrollo para el logro de la Visión 2010, consta de 8 líneas estratégicas y 28 proyectos, la información detallada referente a los proyectos que contemplan las diferentes líneas estratégicas puede ser consultadas en la Memoria Técnica del proyecto.

En la figura 1 se muestra un diagrama del Modelo del plan de desarrollo, en donde se presentan las relaciones de apoyo y/o complemento entre las líneas estratégicas que propician el cumplimiento de la Visión 2010.

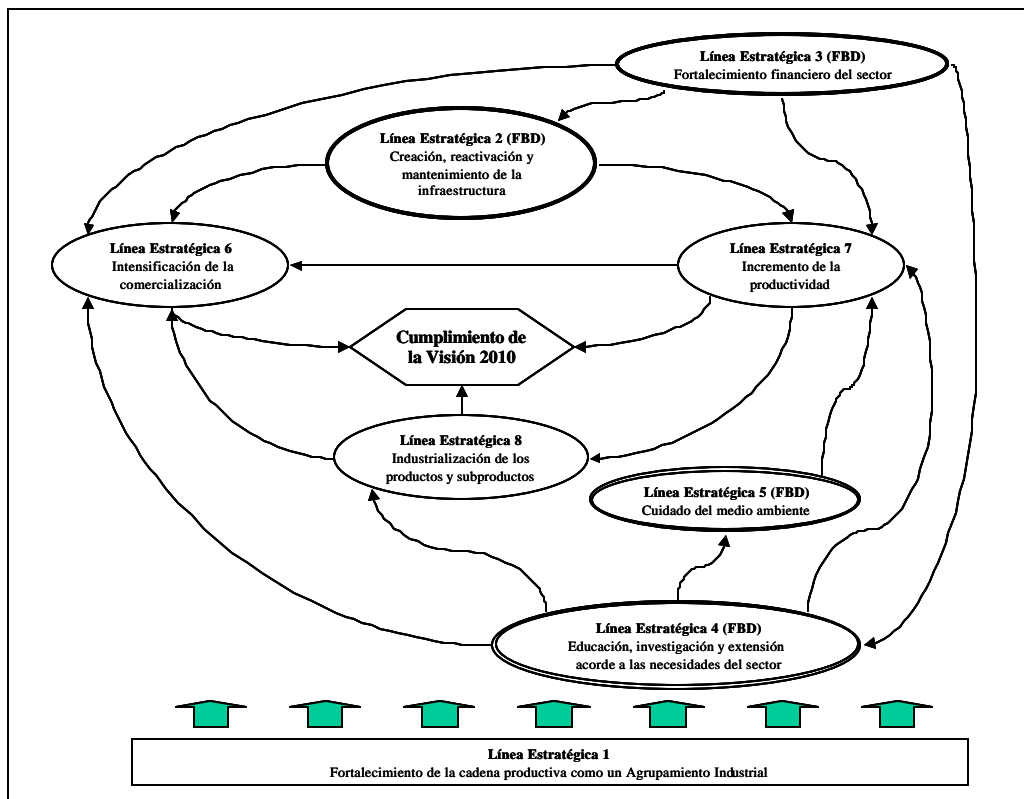


Figura 1. Modelo del plan de desarrollo de la industria ganadera bovina en Tabasco.

Las líneas estratégicas de los Factores Básicos del Desarrollo (FBD)⁴ (representadas con un óvalo doble en la figura 1), corresponden a factores comunes entre los diferentes *clusters* y son fundamentales para el desarrollo de Tabasco. Estas líneas estratégicas comprenden proyectos de propósito general, pero de gran impacto para desarrollo del *cluster*.

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas:

Línea estratégica 1. Fortalecimiento del cluster de la industria ganadera bovina.

- 1.1 Formalización del Grupo Consultivo.
- 1.2 Implementación y seguimiento del Plan de Desarrollo.
- 1.3 Participación de los productores e investigadores en el diseño de los programas estatales de apoyo a la producción.

Línea estratégica 2. Creación, reactivación y mantenimiento de infraestructura.

- 2.1 Mejoramiento en el mantenimiento de la red carretera.
- 2.2 Atracción de inversión de empresas de transporte marítimo y logística comercial.
- 2.3 Nueva carretera y red ferroviaria al puerto Dos Bocas.
- 2.4 Reactivación de la infraestructura portuaria y de servicios, incluyendo terminal de usos múltiples en los Puerto Dos Bocas y Frontera.
- 2.5 Dotación de infraestructura hidráulica (diques, presas, drenes).
- 2.6 Creación, reactivación de la infraestructura de transporte especializado.

Línea estratégica 3. Fortalecimiento financiero del sector.

- 3.1 Rediseño de mecanismos de financiamiento y de apoyo directo que vayan acorde a las necesidades del sector a partir de los modelos existentes.
- 3.2 Sistema integral de información financiera.

Línea estratégica 4. Educación e investigación acorde a las necesidades de la industria ganadera bovina.

- 4.1 Vinculación efectiva de los centros de investigación regionales con el sector productivo.
- 4.2 Generación de programas de capacitación flexibles.
- 4.3 Consulta y adaptación de los planes de estudio de acuerdo a las necesidades laborales del sector.
- 4.4 Atracción de empresas y/o consultores especializados en programas de calidad total y certificación de productos y procesos

Línea estratégica 5. Cuidado del medio ambiente.

- 5.1 Desarrollo de un Centro de Prevención y Control de la Contaminación (CPCC), que opere como un instituto de certificación, prevención y control de la contaminación (IPCC).
- 5.2 Sistemas agroforestales para la producción Agropecuaria en Tabasco.
- 5.3 Generación de paquetes tecnológicos amigables con el medio ambiente.
- 5.4 Investigación para calificar y cuantificar los agroquímicos utilizados en los cultivos.
- 5.5 Programa de capacitación sobre el uso seguro de agroquímicos tradicionales y agentes alternos de control y fertilizantes biológicos.

Línea estratégica 6. Intensificación de la Comercialización.

- 6.1 Desarrollo de un Centro de Información de negocios (CIN).
- 6.2 Profesionalización para el mejoramiento de los canales de comercialización.

Línea Estratégica 7. Incremento de la productividad en el sector.

- 7.1 Desarrollo de un sistema de información sobre la productividad en la explotación de ganado bovino del estado de Tabasco.
- 7.2 Desarrollo de un programa estatal de mejoramiento genético.
- 7.3 Desarrollo de un programa de asesoría que genere autosuficiencia en el productor en cuanto a la asistencia técnica.
- 7.4 Diversificar el esquema de la actividad de "La Tienda Ganadera".

Línea estratégica 8. Industrialización de los productos y subproductos de ganado bovino.

- 8.1 Procesamiento de canales para generar cortes principales y procesamiento de vísceras de ganado bovino.
- 8.2 industria de la Tenería.

7. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN.

El proceso de implementación y seguimiento debe ser participativo y colaborativo, siendo el GC la estructura organizacional que da soporte y seguimiento a todas las demás líneas que conforman el plan. Este grupo es encabezado por un Coordinador que es el líder que convoca, promueve y organiza al grupo para llevar a cabo la implementación y seguimiento del Plan de Desarrollo.

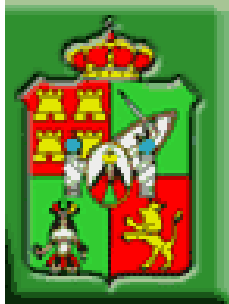
El GC se estructura en Comités que son los encargados de verificar el cumplimiento de las líneas estratégicas, habiendo un Comité por cada línea estratégica. Cada Comité cuenta con un Coordinador quien supervisa los logros al nivel de línea estratégica y apoya a los Promotores en el seguimiento de cada proyecto. Los Promotores a su vez, son responsables de verificar que los proyectos a su cargo se lleven a cabo de acuerdo al tiempo y acciones planeadas.

En el caso de las líneas estratégicas de los FBD, los comités cuentan con representantes de cada uno de los *clusters* participantes y de las instituciones relacionadas con el factor en cuestión.

En términos generales, para el seguimiento del plan, los coordinadores de línea y promotores de proyectos se reunirán periódicamente para evaluar el avance del plan de acuerdo a los indicadores de seguimiento. En estas reuniones se propondrán y realizarán los ajustes pertinentes para lograr el cumplimiento de la Visión del cluster.

Notas:

- ¹ Conjunto de empresas e instituciones interrelacionadas en un campo particular y unidas por prácticas comunes y/o complementarias y que involucra la participación del sector gubernamental y de instituciones de financiamiento, educación e investigación que brindan soporte a los diferentes procesos en la actividad.
- ² Está constituido por miembros del sector productivo, instituciones de educación e investigación, así como servidores públicos de dependencias gubernamentales relacionadas con el sector en cuestión. Representa la estructura organizativa, que a través de Fundación Tabasco A.C., llevará a cabo la implementación y seguimiento del plan de desarrollo.
- ³ Material documental del Proyecto Tabasco, Análisis Estratégico de los Agrupamientos Industriales de los Sector Clave del Estado de Tabasco (*cluster*), este proyecto fue realizado por el Centro de Estudios Estratégicos del Sistema ITESM para Fundación Tabasco A.C.
- ⁴ Se refiere aquellos elementos fundamentales que propician un ambiente favorable para el progreso económico de una región en particular y que presentan un impacto directo y generalizado en las diversas actividades productivas.



Análisis estratégico de los agrupamientos industriales de sectores clave del estado de Tabasco (Cluster)

CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA GANADERA BOVINA



Contenido

	Página
1. Introducción	1
2. Descripción del proyecto.....	2
2.1 Objetivos del proyecto	3
2.2 Estructura del proyecto.....	4
2.3 Calendarización del proyecto	5
2.4 Resultados del proyecto	6
2.5 Metodología del proyecto	7
3. Diagnóstico y análisis	10
3.1 Componentes y eslabones críticos.....	10
3.2 Comportamiento de la industria en el ámbito mundial.....	53
3.3 Comportamiento de la industria en el ámbito regional.....	63
3.4 Posición competitiva	70
3.5 Escenario basado en tendencias.....	72

4. Proceso de planeación	74
4.1 Plan de desarrollo.....	75
4.1.1 Visión y los elementos de soporte	75
4.1.2 Líneas estratégicas y proyectos	78
4.2 Estructura de implementación y seguimiento: Grupo Consultivo.....	86
5. Glosario	89
6. Anexos	92
1. Resumen de las minutas de las sesiones para la selección de las cadenas productivas	
2. Minuta de la sesión de diagnóstico de la cadena productiva	
3. Minuta de la sesión de diseño del plan de desarrollo	
4. Minuta de la sesión de validación del plan de desarrollo	
5. Fichas de Información Básica de proyectos	

1. Introducción

Una base de éxito en el desarrollo económico regional, consiste en organizar y priorizar adecuadamente los factores de producción de aquellas actividades motores de la economía, de esta forma se busca aprovechar de manera equilibrada las ventajas comparativas y las oportunidades que presenta el medio ambiente, para generar ventajas competitivas sostenibles. A su vez, la articulación de las cadenas productivas crea condiciones que estimulan el desarrollo de otras actividades relacionadas a dichos motores, generando una sinergia global del desarrollo.

Tomando como base esta premisa, surge el proyecto: "Análisis Estratégico de los Agrupamientos Industriales de Sectores Clave del Estado de Tabasco (cluster)", el cual es auspiciado por Fundación Tabasco A.C. con recursos de Gobierno del Estado y facilitado por el Centro de Estudios Estratégicos del Sistema ITESM (CEE).

Fundación Tabasco A.C. es un organismo que conjunta la participación del Gobierno del Estado y la iniciativa privada local y nacional, y que tiene entre sus funciones preponderantes impulsar el nacimiento de nuevas empresas y la reconversión de empresas viables. Estas son necesarias para asegurar la integración y modernización de las cadenas productivas de la economía estatal a un nivel regional, nacional e internacional.

El CEE del Tecnológico de Monterrey es una unidad de investigación, extensión y consultoría que tiene como misión generar ideas, información y análisis en los diversos campos del desarrollo regional, para apoyar la toma de decisiones en organismos y empresas de carácter público y privado.

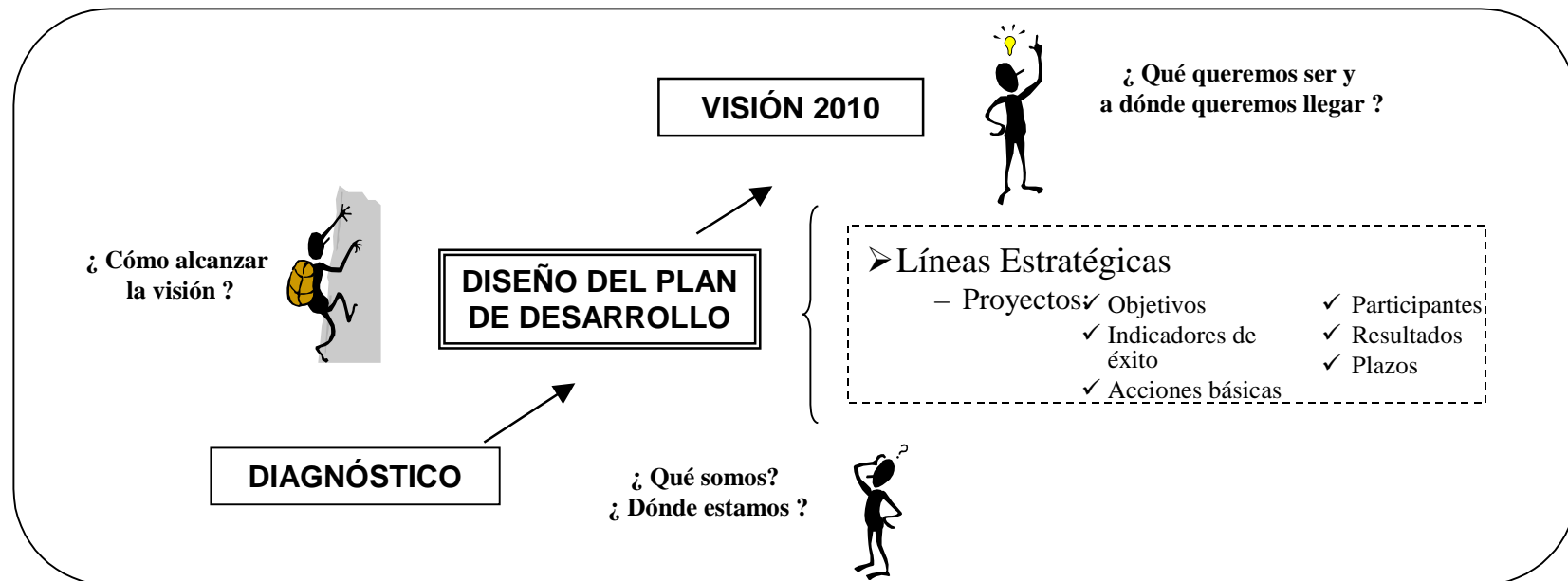
Cabe destacar la participación de las instituciones educativas del estado: Instituto Tecnológico Agropecuario No. 28, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y la Universidad Tecnológica de Tabasco, con las cuales se gestionó un convenio para que sus investigadores más destacados formaran parte de los equipos de trabajo, logrando con este mecanismo de cooperación, la transferencia de conocimiento y vinculación efectiva de dichas instituciones con los sectores productivos del estado, promoviendo su participación en forma natural en los proyectos que conforman los planes de desarrollo.

2. Descripción del proyecto

El proyecto esta enfocado a la generación de planes colaborativos de desarrollo para los sectores clave del estado de Tabasco, con los que se brinda dirección y sustento a los planes de gobierno.

Los planes se definen como colaborativos, ya que se promueve en ellos la participación del ejecutivo estatal, las diversas instancias gubernamentales y el sector productivo, como corresponsables del desarrollo en su entidad.

Los planes de desarrollo están definidos en un periodo de 10 años, con lo que se busca dejar en forma explícita la perspectiva de largo plazo, así como la necesidad indispensable de continuidad de las estrategias y proyectos que se contemplan en los planes, es decir: que las estrategias y proyectos sean impulsados y apoyados en los distintos periodos gubernamentales.



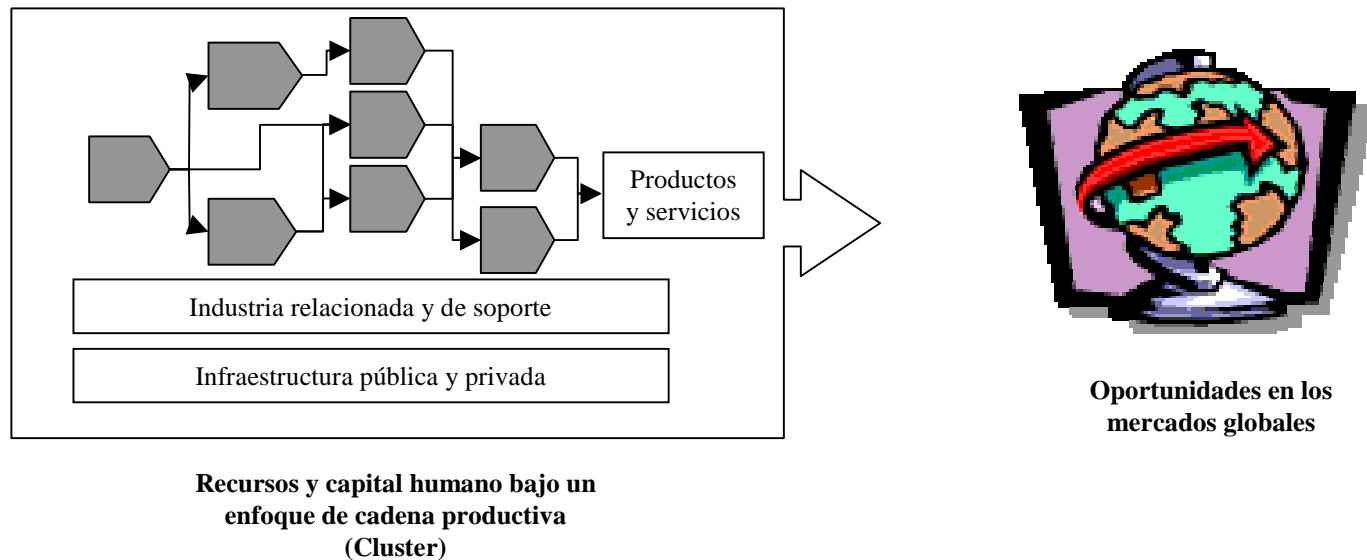
2.1 Objetivos del proyecto

- Promover el progreso en el estado de Tabasco en función de la efectiva y eficiente aplicación de sus recursos y de su capital humano.
- Aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados y la capitalización del potencial competitivo del estado.

Para lograr esto se analizaron las potencialidades presentes y futuras de los sectores motores del desarrollo del estado. El enfoque utilizado es el de cadenas productivas (clusters), para las que se diseñó un plan de desarrollo.

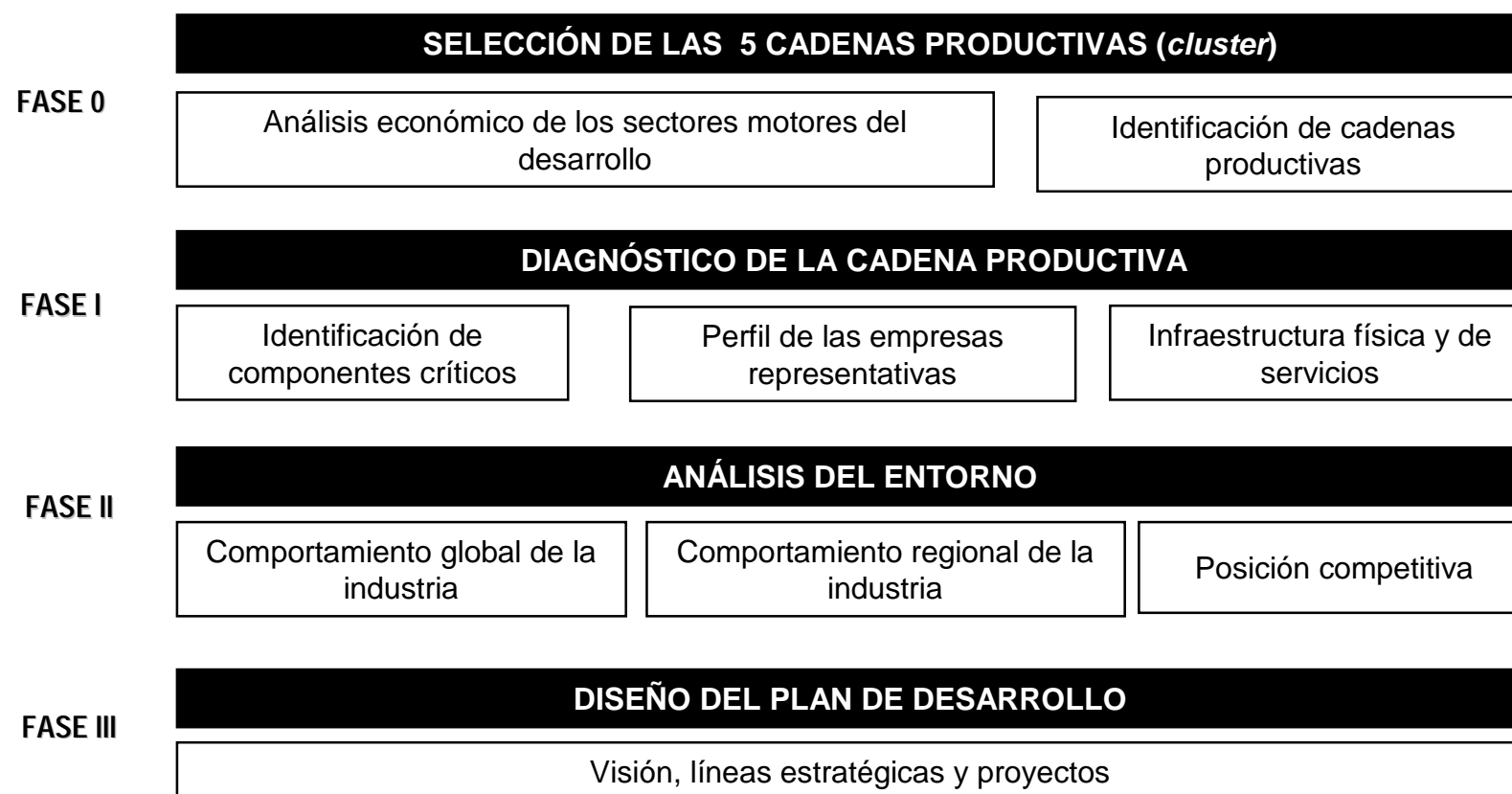
En el plan de desarrollo se promueve la integración de eslabones, la competitividad y el valor agregado en las cadenas productivas, desde la producción primaria –incluyendo materias primas- hasta el producto final en los mercados más atractivos.

La cadena productiva es sustentada por la infraestructura pública y privada y la industria relacionada y de soporte, las cuales proveen productos y servicios a los diferentes procesos que se realizan en ella. Entre mayor integración y coordinación exista entre estos componentes mejor será la condición de los productos y servicios para competir en los mercados globales.



2.2 Estructura del proyecto

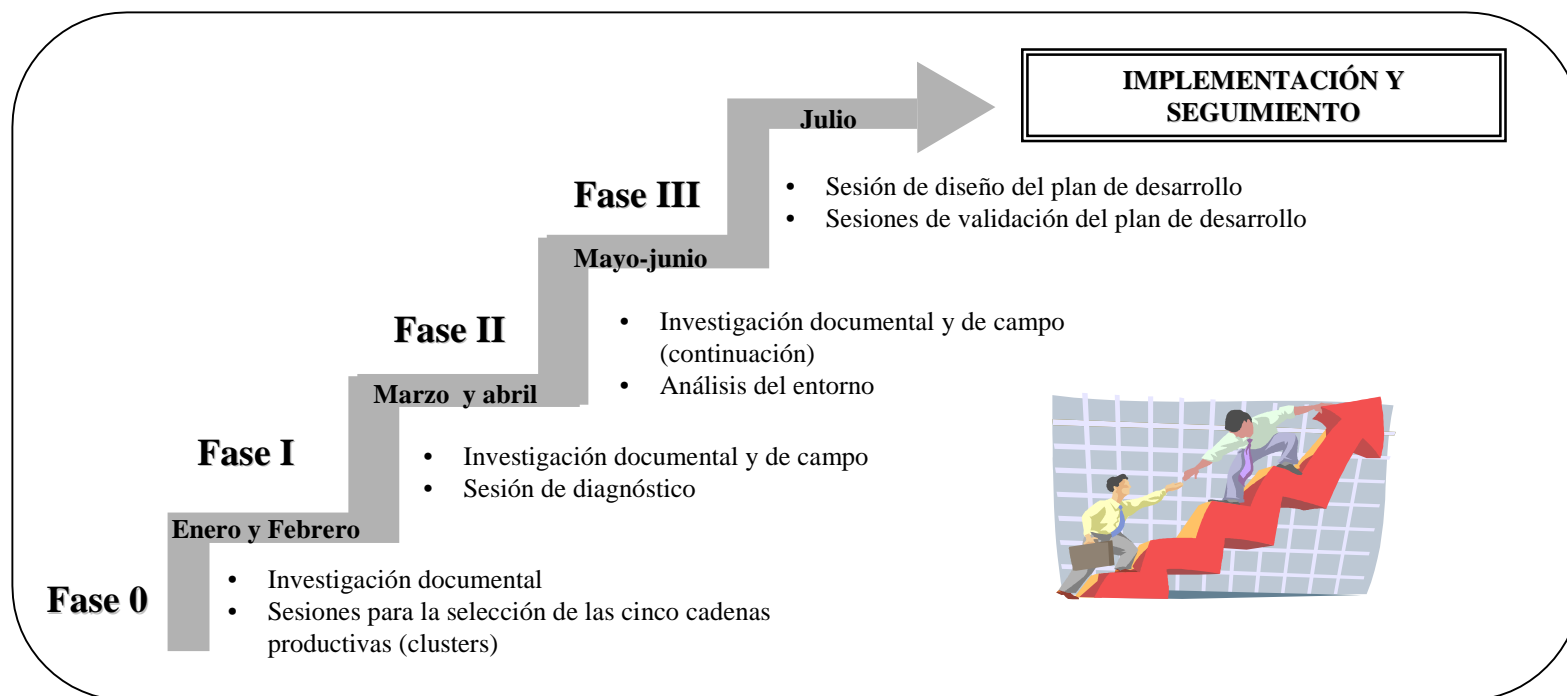
El proyecto fue estructurado en cuatro fases, partiendo de una Fase 0 en la que se seleccionaron las cadenas productivas (*cluster*). En la Fase I y II se realizaron el diagnóstico y análisis de las cinco cadenas productivas y finalmente, en la Fase III, a partir de los resultados relevantes de las fases anteriores se diseñaron los planes de desarrollo.



2.3 Calendarización del proyecto

El proyecto inició en enero 2000 con la selección de las cadenas productivas (clusters) y se concluyó en julio del mismo año con la estructuración del plan de desarrollo para cada una de ellas.

El paso siguiente es la implementación y seguimiento de los planes de desarrollo, actividad que debe prolongarse de manera permanente.



2.4 Resultados del proyecto

Los resultados del proyecto se sintetizan en:

- El Plan de Desarrollo para cada una de las cadenas productivas (*cluster*). El plan consiste en el establecimiento de la visión, las líneas estratégicas y los proyectos específicos. El diseño de los planes se sustenta en datos y hechos derivados del análisis de la cadena productiva. Los resultados del análisis comprenden cuatro aspectos:
 - 1) Identificación de componentes y eslabones críticos (perfil de las empresas representativas y la infraestructura física y de servicios),
 - 2) comportamiento de la industria en el ámbito mundial,
 - 3) comportamiento de la industria en el ámbito regional y
 - 4) posición competitiva.
- La formación de los Grupos Consultivos, los cuales constituyen la organización operativa y de coordinación para llevar a cabo la implementación y seguimiento del plan de desarrollo en la etapa siguiente.

El Grupo Consultivo está integrado por servidores públicos, empresarios y representantes de instituciones de educación e investigación, quienes participaron en el proceso de planeación y toman el liderazgo de las líneas estratégicas y proyectos para la implementación y seguimiento del plan de desarrollo.



2.5 Metodología del proyecto

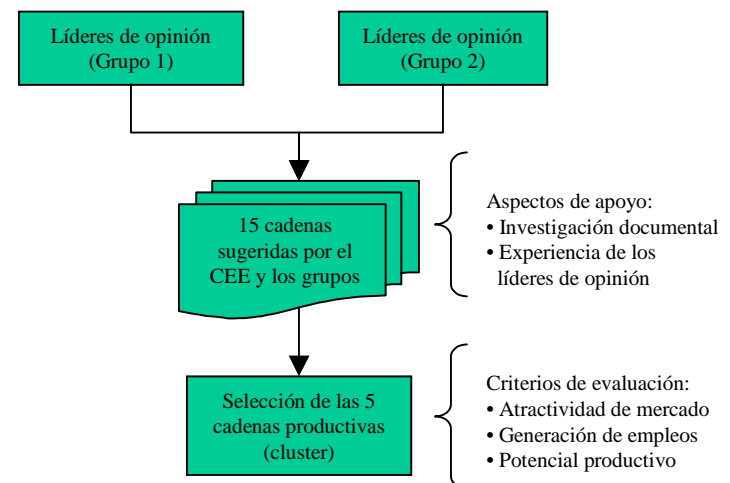
Las cinco cadenas productivas fueron seleccionadas por líderes de opinión del estado, quienes participaron en dos sesiones con grupos independientes (anexo 1).

En las sesiones de trabajo se presentó a los líderes de opinión los resultados del análisis económico, posteriormente se procedió a realizar la selección de las cadenas productivas a partir de 15 cadenas productivas (clusters) sugeridas por el CEE y los mismos participantes de las sesiones.

La selección de las cinco cadenas productivas fue apoyada por un proceso de toma de decisiones colaborativo y fundamentado en tres criterios de evaluación: atraktividad de mercado, generación de empleos y potencial productivo.

Las cadenas productivas seleccionadas fueron:

- Industria del cacao y sus derivados.
- Industria citrícola (limón y naranja).
- Industria ganadera bovina.
- Industria de frutas tropicales (banano y papaya).
- Productos y servicios de soporte a la industria del petróleo.



Factores básicos para el desarrollo

Asimismo, el conocimiento de los participantes sobre las necesidades específicas a nivel sector y región permitió identificar los factores básicos para el desarrollo de los sectores económicos de Tabasco, los cuales se presentan a continuación:

1. Capacitación, actualización y formación de recursos humanos.
2. Contar con infraestructura adecuada en materia de carreteras, parques industriales, servicios, capacitación, ferrocarriles.
3. Contar con canales de comercialización seguros.
4. Acceso a crédito con tasas y plazos adecuados.
5. Participación de la iniciativa privada en los proyectos al ser implementados.
6. Contar con infraestructura para exportación.
7. Contar con infraestructura para la producción de bienes y servicios.
8. Propiciar el desarrollo de una cultura de asociación.
9. Coordinación y participación efectiva de los sectores: empresarial, gubernamental, laboral y educativo.
10. Voluntad política para desarrollar esta región del país.
11. Propiciar que el proyecto sea transexenal.
12. Vinculación con la educación superior.

La información generada en las sesiones de diagnóstico, análisis y diseño de las diferentes cadenas productivas, corroboró la importancia de estos factores, cuya condición actual impacta a las diversas actividades determinadas como sectores motores de la economía del estado. Estos factores fueron abordados de manera particular por los diversos Grupos Consultivos y a partir de su diagnóstico y análisis, se determinaron los proyectos necesarios para mejorar la condición del factor de acuerdo a las necesidades de los diferentes sectores.

Fases del proyecto

A continuación se describe brevemente la metodología utilizada en la generación del plan de desarrollo para cada una de las cadenas productivas seleccionadas, la cual consta de tres fases: diagnóstico de la cadena productiva, análisis del entorno y diseño del plan de desarrollo. En apartados subsecuentes de este mismo documento se presenta el resultado del diagnóstico y análisis de la cadena productiva, así como el plan de desarrollo y la estructura propuesta para el seguimiento.

Fase I. Diagnóstico de la cadena productiva (*cluster*)

El diagnóstico consiste en la identificación de los principales participantes de la cadena productiva y de la problemática que se presenta en el agrupamiento para competir en los mercados globales de manera exitosa.

Fase II. Análisis del entorno

El análisis se sintetiza en un estudio sobre cada una de las cadenas productivas, que considera aspectos relacionados con el mercado, la capacidad productiva del estado y su posición competitiva relativa en el contexto mundial, nacional y estatal.

Cabe hacer mención que algunas cifras provenientes de fuentes secundarias, no coincidieron con la percepción de los participantes en las sesiones de planeación, por lo que se recomienda de acuerdo a la relevancia del dato, efectuar una investigación de campo que permita rectificar o ratificar dichas cifras.

Fase III. Diseño del Plan de Desarrollo

Los resultados del diagnóstico y análisis permiten establecer el marco de referencia en el que los integrantes del Grupo Consultivo conjugan su experiencia y conocimiento sobre su sector para definir las estrategias y proyectos que conduzcan a un mejor nivel de desempeño sectorial en el estado, integrando con esto el plan de desarrollo.

El proceso de planeación consiste en el establecimiento de la visión, la definición de líneas estratégicas y los proyectos que apoyarán el cumplimiento de la visión. Los proyectos se definen a un nivel de ficha de información básica (FIB), que es la base para la preparación de perfiles de proyectos en el proceso de implementación y seguimiento del plan.

3. Diagnóstico y análisis

Es evidente que en las próximas décadas el modelo de economía de libre mercado globalizada se consolidará como el predominante para el desarrollo de las naciones. Bajo esta premisa la competencia se dará en términos de cadenas productivas totales, es decir, la confrontación será a nivel sectorial y no individual. La táctica entonces se centra en una integración de los distintos participantes del agrupamiento industrial, orientada hacia la competitividad y el mercado global.

De acuerdo a lo anterior, la plataforma de planeación estratégica del agrupamiento ganadero del estado de Tabasco, se fundamenta en el siguiente análisis que define la estructura del *cluster*, sus características y desempeño competitivo, así como las condiciones de oferta y demanda en el entorno mundial, nacional y regional que determinan los hechos relevantes para el diseño del plan estratégico.

La ganadería bovina del estado de Tabasco, se caracteriza por presentar sistemas productivos manejados por distintas etnias y grupos sociales, enmarcada por un régimen climático que genera una marcada estacionalidad para las condiciones idóneas de la producción de la especie bovina, tipos de suelo que exigen un conocimiento preciso de la relación edafonutricional, formaciones y comportamiento de los vegetales como fuente forrajera. Se ha identificado una enorme variación en los parámetros biológicos, técnicos, económicos y sociales de estos sistemas.

Con todo esto la ganadería bovina como actividad económica preponderante en el estado de Tabasco, tiene la obligación de responder al cambio propuesto por el comportamiento de la economía nacional y mundial al estar inmersa en un proceso de globalización. Esto será posible mediante la efficientización y trabajo organizado de todas las actividades vinculadas al sector de la ganadería bovina. Teniendo como resultado una actividad competente a nivel mundial.

3.1 Componentes y eslabones críticos

Un agrupamiento industrial o *cluster* se define como un conjunto de empresas e instituciones interrelacionadas en un campo particular y unidas por prácticas comunes y/o complementarias. Involucra además la participación del sector gubernamental en sus distintas áreas de responsabilidad normativa y de promoción, así como las instituciones de financiamiento, educación e investigación que brindan soporte financiero, de capacitación y tecnológico para el buen funcionamiento del *cluster*.

La identificación de los componentes del agrupamiento de la ganadería bovina de Tabasco, expresado en un diagrama esquemático y la señalización de los eslabones críticos son materia indispensable para el análisis del agrupamiento. Asimismo, el reconocimiento de los participantes representativos que conformarán el Grupo Consultivo de esta importante agroindustria es materia de este apartado.

A continuación, se presenta el diagrama conceptual del *cluster* de ganadería en Tabasco dividido en tres componentes:

- **Cadena de valor.** Representa los distintos eslabones que participan en la formación del valor del ó los productos de la cadena productiva.
- **Industrias relacionadas y de soporte.** Son las diversas industrias que proveen productos y/o servicios que demandan los eslabones de la cadena de valor.
- **Infraestructura pública y privada.** Representa las facilidades físicas (carreteras, puertos, etc.) y de servicios (recurso humano, investigación, normatividad, etc.) necesarias para el adecuado funcionamiento de la cadena de valor.

Cabe destacar que la metodología de análisis utilizada, implicó la interacción continua con el grupo que conforma al *cluster*, de tal modo que el diagrama conceptual fue validado en una reunión de trabajo, en la cuál además se identificaron las diferentes empresas participantes.

De manera consecutiva se identificaron los eslabones más críticos del *cluster* por medio de una votación en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

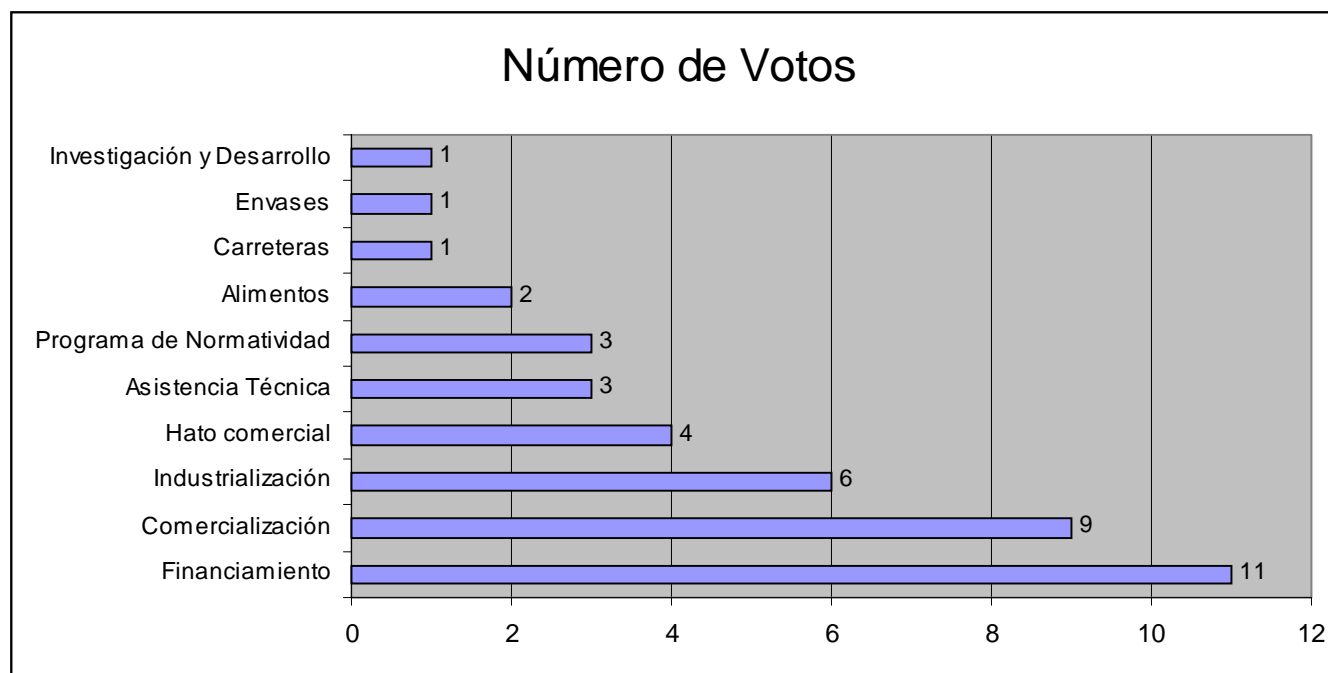
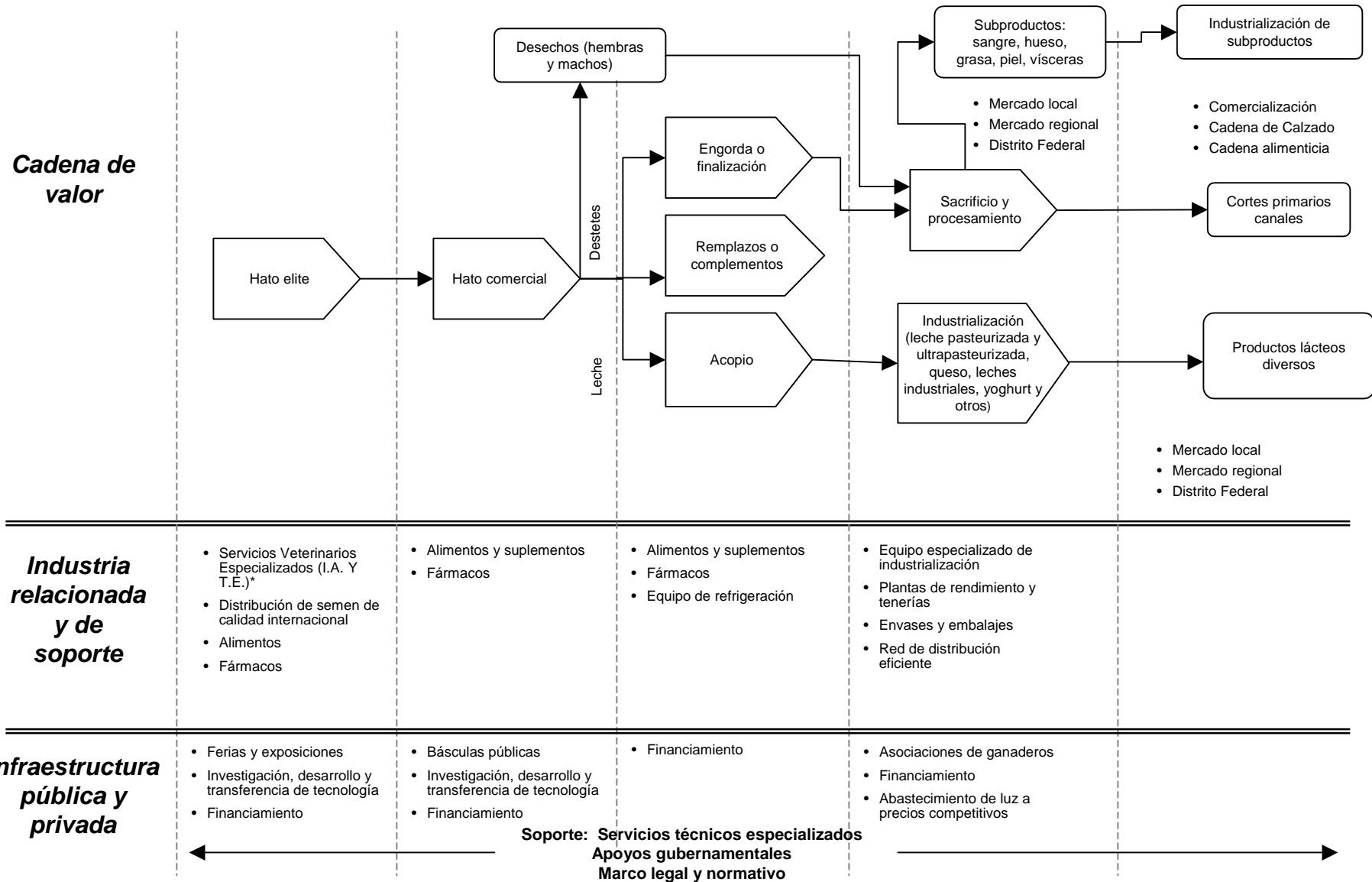


Diagrama Conceptual del Agrupamiento de Ganadería



*IA.: Inseminación Artificial. T.E.: Transferencia de embriones

Eslabones críticos

➤ **Financiamiento:**

- Para este aspecto se realizó una investigación específica, ya que abarcaba no únicamente a una industria, sino a varios de los *cluster* analizados, además de que resulta muy complejo poder aislar solamente el aspecto financiero a una sola actividad o subactividad en un agrupamiento, ya que éste debe ser visto con los diversos enfoques que involucran a la actividad bajo análisis, en este caso se requiere tener una perspectiva que vaya desde el desarrollo de pie de cría hasta la industria de cárnica, tanto de productos semi-industrializados como a los industrializados (empacados al vacío).
- El diagnóstico para el sector agropecuario muestra características muy peculiares que señalan una marginación de este sector frente al resto de la sociedad. Tales características han sido el resultado de la interacción desigual de factores sociales, técnicos, económicos y políticos. La aplicación de ésta política no solamente se refleja en una dependencia desproporcionada en los aspectos comerciales, tecnológicos y financieros hacia los otros sectores de la economía.
- En el ámbito nacional, los créditos de avío otorgados por el BANRURAL a la agricultura y la ganadería permanecen estancados, en la década de los ochenta, especialmente en los años 86-88 y en período de 89 a 91, se opera una drástica disminución en ambas ramas. En este último periodo, el monto disminuyó en la ganadería de 3 mil 393 millones de pesos a sólo 1 mil 510 millones, lo cual equivale a una reducción en términos reales de 55%.
- Por otra parte lo que corresponde a los créditos FIRA para la ganadería, disminuyen en términos reales en 1987 y 1988, en realidad tienden a crecer hasta significar más del 100% respecto al otorgado en 1986 en el inicio de la década de los noventas.

Créditos de avío y refaccionarios de BANRURAL y FIRA				
(millones de pesos de 1980)				
AÑO	Créditos BANRURAL		Créditos FIRA	
	Agricultura	Ganadería	Agricultura	Ganadería
1986	27,462.20	3,502.10	13,048.40	8,204.90
1987	25,945.00	2,404.50	12,808.40	7,474.20
1988	29,023.40	2,699.20	10,537.40	7,942.60
1989	21,621.40	3,392.70	9,894.10	11,040.20
1990	9,816.00	1,852.30	11,228.50	12,231.20
1991	6,926.40	1,510.50	12,521.20	16,461.00

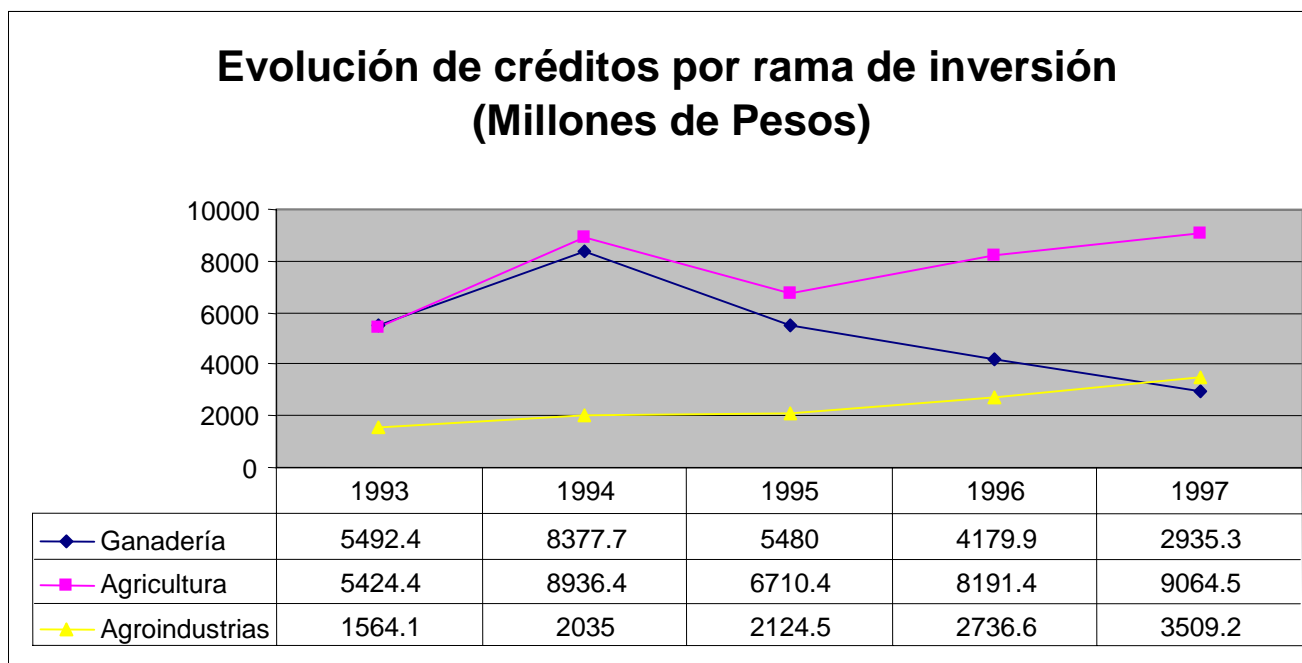
Fuente: Banco de México, et al INEGI, El Sector Alimentario 1992

- La evaluación del sistema financiero para el sector agropecuario, particularmente durante los últimos años (1993-1997), ha mostrado una recuperación gradual, en el crédito otorgado al campo, tanto por la banca de desarrollo como por la comercial, el sistema financiero nacional se encuentra en una franca recuperación de las pérdidas financieras crónicas generadas por políticas paternalistas y deformantes de la década anterior (1980-1990), se manifiesta también una recuperación en cuanto al daño generado por aplicar un criterio demagógico al aumentar superficie acreditada a costa de reducir la asignación por hectárea en más de un 50%, apoyado por una visión inmedatista, otorgando cada vez un presupuesto más raquítico a los créditos refaccionarios.
- La proporción del crédito agropecuario dentro del crédito total, como punto de partida, debe ser al menos igual a la proporción con que este sector contribuye en el PIB nacional y tender, posteriormente a crecer en éstos términos.
- El continuar y fortalecer la política de selección y formación de sujetos de crédito, distinguiendo, en función de la viabilidad productiva, los sujetos de crédito (productores comerciales) de los campesinos que requieren, subsidiariamente, apoyos de otra naturaleza y a quienes deberá ayudárseles a encontrar proyectos o actividades alternas que en mediano plazo crezcan y se desarrollen económicamente.
 - Se puede observar que a nivel nacional la ganadería presenta sus niveles más altos de aporte a la inversión en 1994 con un 42.40 % de participación, y con un monto de \$8,337.7 (Millones de Pesos).
 - Para el año 1997 la Ganadería manifiesta un decrecimiento en el monto de inversión del 24.1% con respecto al presupuesto mayor y que corresponde a \$2,935.3 (Millones de Pesos).

Programas y Prioridades	1993	Part %	1994	Part %	1995	Part %	1996	Part %	1997	Part %
TOTAL	12,777.80	100	19,774.90	100	14,659.40	100	15,500.30	100	16,023.60	100
Avío	6,424.90	50.30	6,566.20	33.20	6,425.90	43.80	7,489.40	48.30	9,839.60	61.40
Refaccionario	6,352.90	49.70	13,208.70	66.80	8,233.50	56.20	8,010.90	51.70	6,184.00	38.60
Ganadería	5,492.40	43.00	8,377.70	42.40	5,480.00	37.40	4,179.90	27.00	2,935.30	18.30
Bovino de Carne	3,099.90	24.30	4,713.30	23.80	3,189.90	21.80	2,332.00	15.00	1,309.40	8.20
Bovino de Leche	668.00	5.20	961.30	4.90	561.20	3.80	477.10	3.10	465.20	2.90
Doble Propósito	471.70	3.70	980.20	5.00	606.40	4.10	588.40	3.80	375.60	2.30
Esp. menores	1,252.80	9.80	1,722.90	8.70	1,122.50	7.70	782.40	5.00	785.10	4.90
Agricultura	5,424.40	42.50	8,936.40	45.20	6,710.40	45.80	8,191.40	52.80	9,064.50	56.60
Agroindustrias	1,564.10	12.20	2,035.00	10.30	2,124.50	14.50	2,736.60	17.70	3,509.20	21.90

Fuente: BANXICO, FIRA, et al INEGI 1999

- Para la ganadería de doble propósito al inicio de 1990, se publica el Programa Nacional de Modernización del Campo, para el periodo de 1990-1994, la estrategia del documento es revertir la problemática de la producción al estimular las explotaciones especializadas, buscando alcanzar economías de escala en la producción, y se puede observar un repunte en los créditos otorgados para ganadería, agricultura y agroindustrias; el comportamiento de la ganadería y agroindustria ha sido dinámico, su desenvolvimiento se refleja en los índices de producción.
- Para el año de 1995, el Gobierno Federal anuncia el Programa Integral para la Producción y para el Desarrollo Rural. Con él se concede un mayor impulso al sector agropecuario, el cual se sustenta en la participación y consenso con los representantes de los productores en la estrategia de apoyos directos para incrementar la producción de carne, leche, huevo, lana y miel, denominado este Alianza por el Campo.



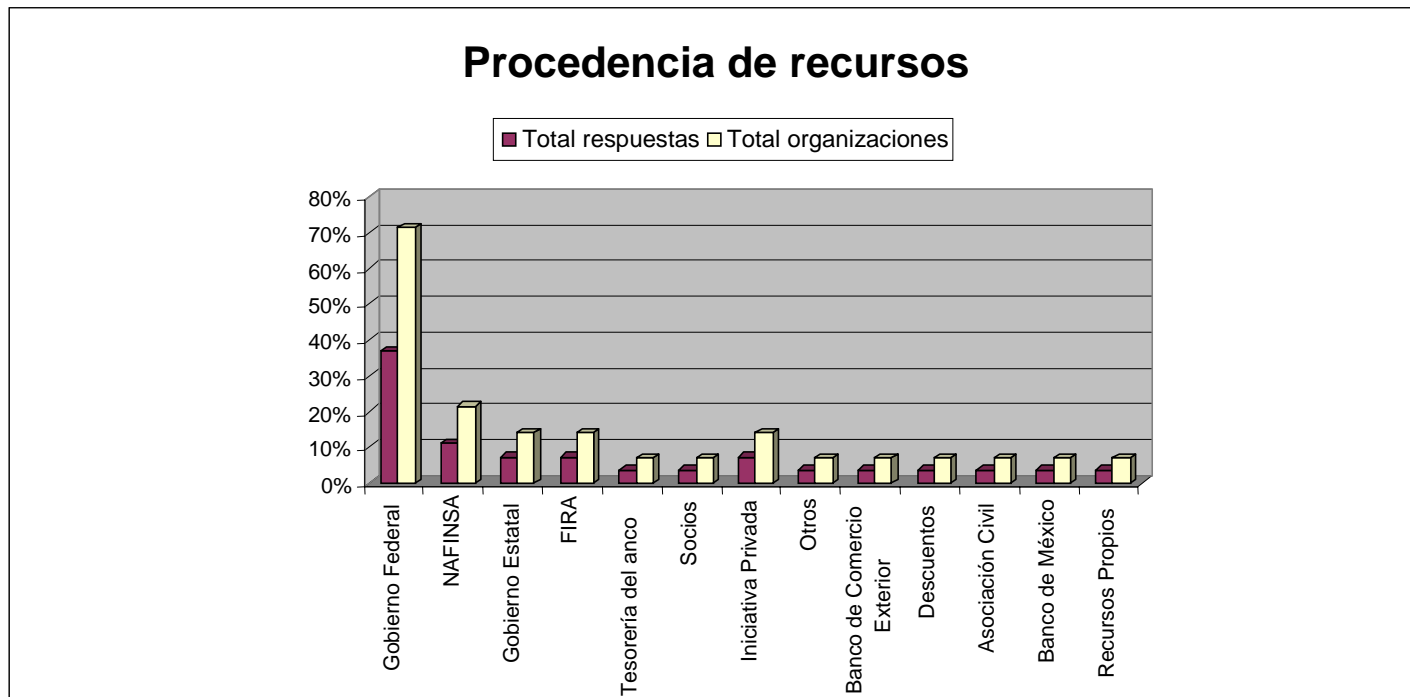
Fuente: BANXICO, FIRA et al INEGI 1999

Como medida de recuperación el Gobierno Federal en Tabasco asigna una mayor cantidad de recursos fiscales a las instituciones de crédito agropecuario (principalmente FIRA) y simultáneamente, se buscan y establecen canales de captación financiera del público, en general, hacia los proyectos agropecuarios.

En cuanto a la procedencia de recursos que se destinan para apoyos financieros se observa en la siguiente gráfica que los principales participantes son:

* Gobierno Federal	70%	* Gobierno Estatal	14%
* FIRA	14%	* NAFINSA	21%
* Iniciativa Privada	14%		

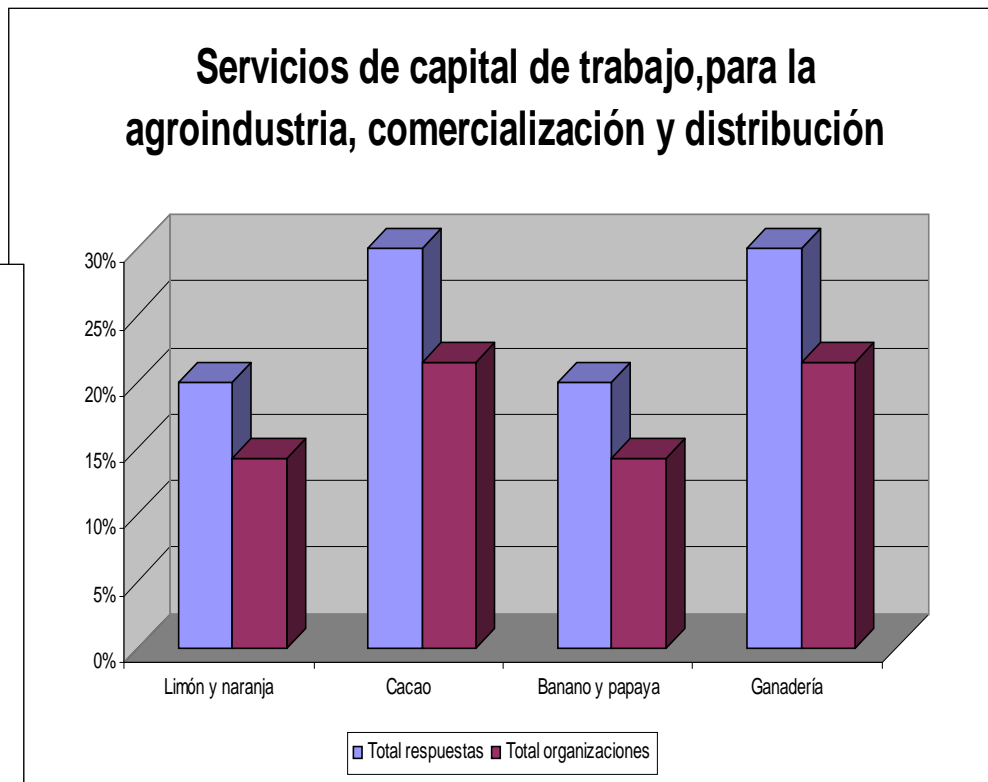
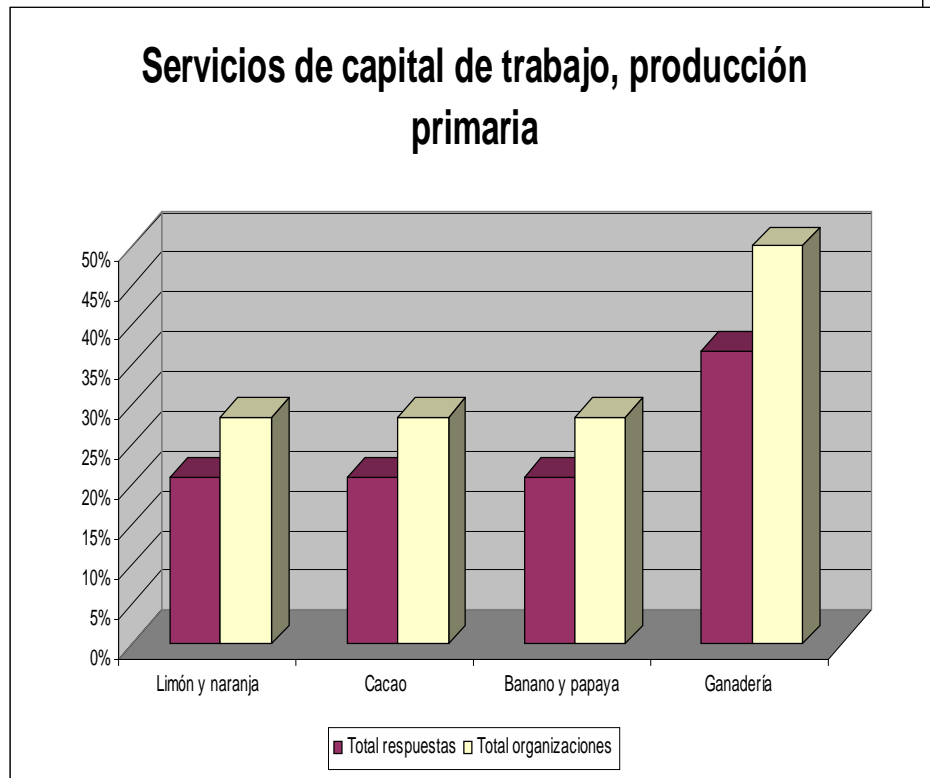
En cada columna podemos apreciar la comparación de la opinión pública sobre el conocimiento general del origen de los recursos (Total de respuestas) y la información fidedigna de las mismas instituciones encuestadas (Total de instituciones).



Fuente: Banco de México, Sistema de Cuentas de México 1999

Para poder definir las características del sistema financiero nacional se llevó a cabo una investigación directa en campo, donde se encuestaron todas los organismos financieros, y se tomaron en cuenta los que pertenecen a cada estrato y función, según su administración y origen, cabe mencionar que en paralelo se encuestó al sector productivo del medio agropecuario para que emitiera su opinión con respecto al mismo tópico y finalmente poder comparar el grado de conocimiento de los servicios e instituciones dedicadas al crédito agropecuario. De acuerdo a la investigación con instituciones que otorgan financiamiento se encontró que las instituciones tienen disponibilidad de servicios de **capital de trabajo** en la siguiente proporción:

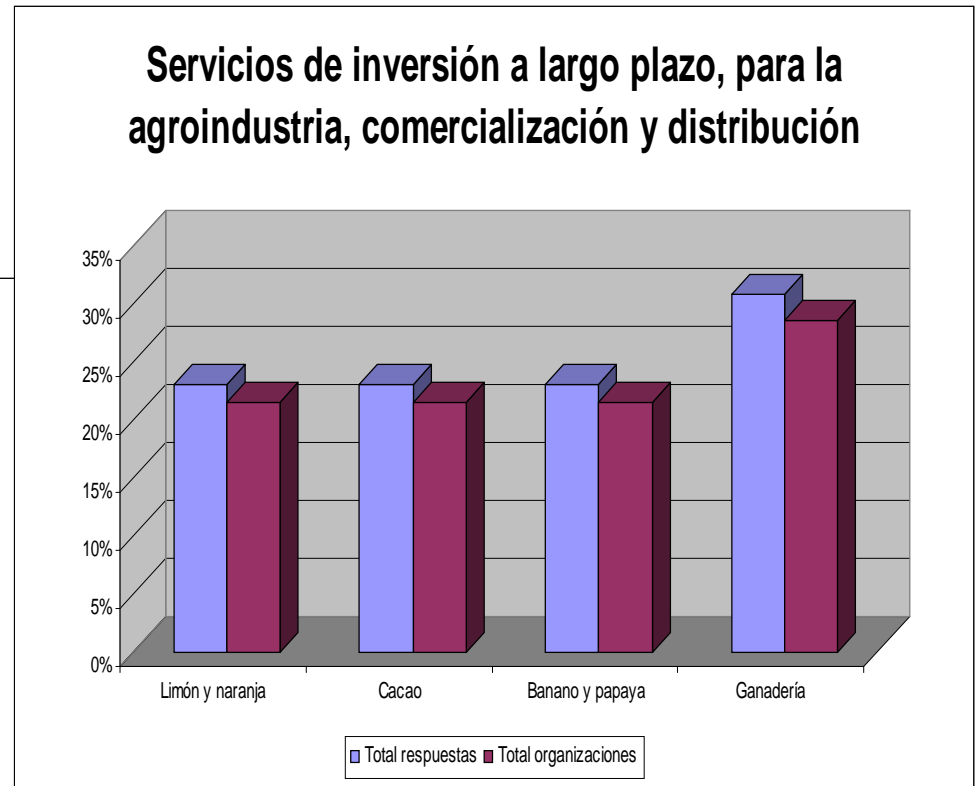
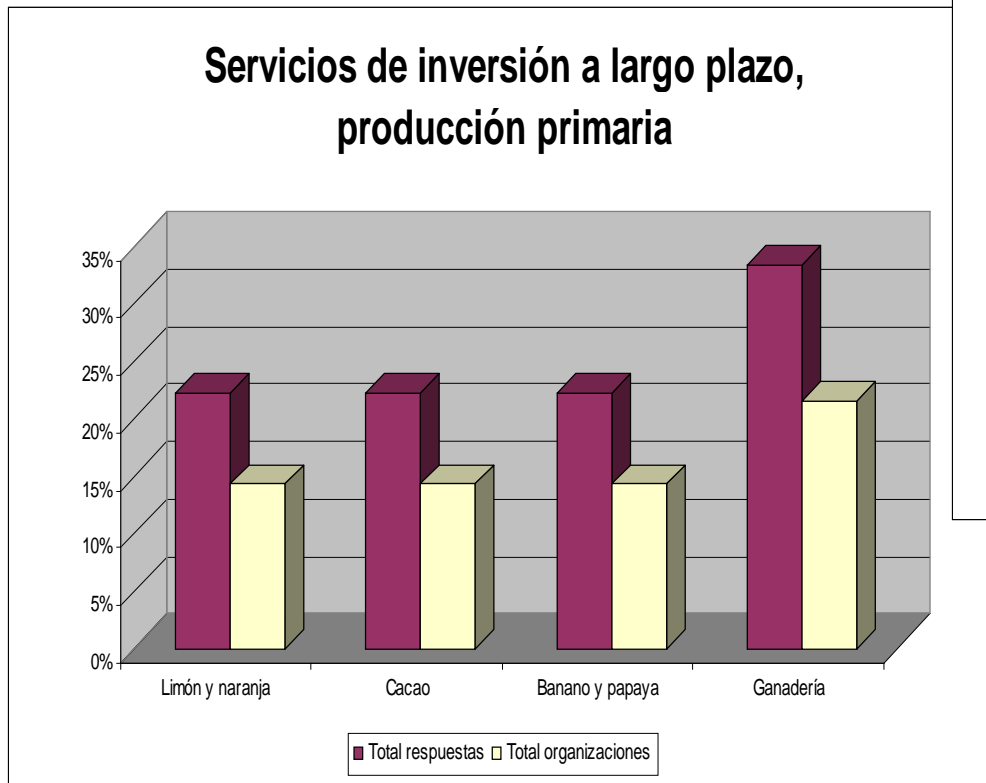
- a) Producción Primaria 50%
- b) Agroindustria 33%
- c) Comercialización y Distribución 21%



El "total de respuestas" se refiere a la opinión pública del sector agropecuario y se hace una comparación vs la información real que otorgan el total de las organizaciones encuestadas.

En cuanto a la Disponibilidad de Servicios de **Inversión a Largo Plazo** se presentan las siguientes fracciones:

- a) Producción Primaria 33 %
- b) Agroindustria 29 %
- c) Comercialización y Distribución: 29 %



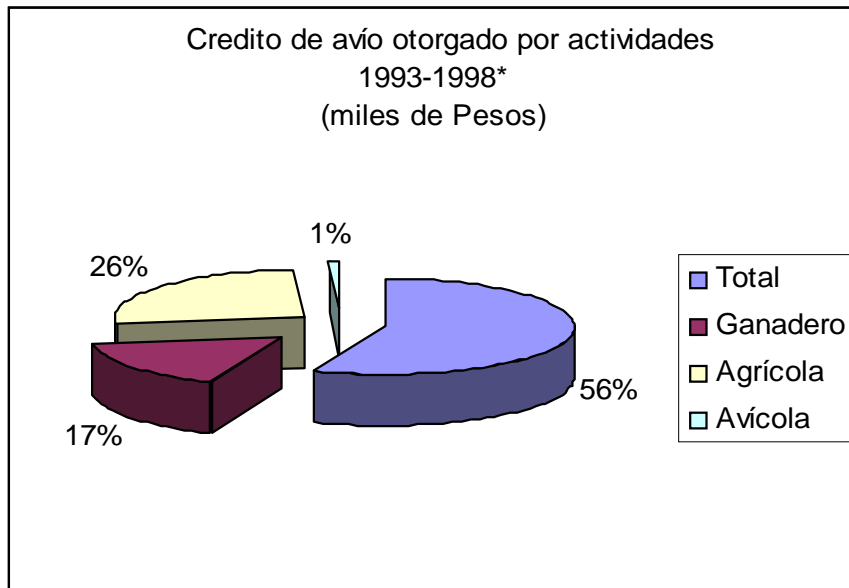
- Según los datos definitivos oficiales indican que los créditos de avío otorgados para la actividad ganadera, agrícola y avícola en el estado de Tabasco muestra una caída en el año 1995, justificando este comportamiento por la crisis financiera del país y los efectos climáticos desfavorables que afectaron de manera global.
- La recuperación de los créditos se incrementó en un 38.32% para el año de 1997, donde se muestra el monto más alto para el estado de Tabasco.
- A partir de 1995 la diferencia entre el monto asignado a créditos agrícolas en comparación de los créditos para ganadería se incrementan en la proporción correspondiente de un 47.19% para 1996, el 33.11 % en 1997 y finalmente permanece constante para el año de 1998 con un 33.2%.

Crédito de avío otorgado por actividades 1993-1998* (miles de Pesos)				
AÑO	Total	Ganadero	Agrícola	Avícola
1993	19,924.00	6,011.00	9,186.00	330.00
1994	28,422.00	7,644.00	4,795.00	123.00
1995	49,388.00	3,738.00	7,450.00	0.00
1996	45,219.00	6,553.00	13,884.00	0.00
1997	88,662.00	9,754.00	29,454.00	0.00
1998	54,714.00	7,190.00	21,597.00	0.00

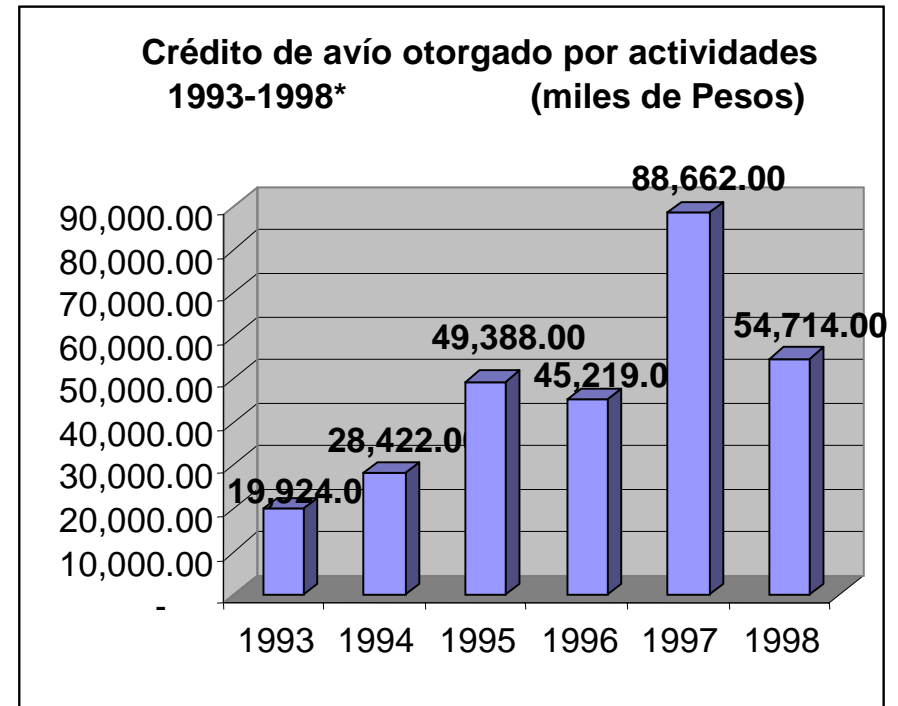
Fuente: BANRURAL, S.N.C et al INEGI 1999

* La información considerada en el periodo 1993-1998, donde toma en cuenta los valores ponderados de todo el estado.

- La estructura del crédito para las actividades agropecuarias en Tabasco en los datos oficiales definitivos muestra un comportamiento fluctuante en la ganadería, comparado con los créditos destinados a las actividades agrícolas es un 9% menor. Lo que repercute en un desarrollo paulatino de la ganadería en términos económicos si se compara con la agricultura.
- A nivel nacional se percibe en el sector agropecuario un proceso de reactivación de la actividad ganadera, de manera particular en el estado de Tabasco para el año de 1997, se manifiesta un incremento sustancial en la asignación de créditos lo que representa un 67% de incremento con respecto al año anterior.



Fuente: Delegación Estatal, SAGAR, Tabasco 1999



Fuente: Delegación Estatal, SAGAR, Tabasco 1999

- Por la naturaleza misma del sector agropecuario y de la magnitud de recursos que implica la creación de la infraestructura productiva rural, tanto en nuestro país como en el resto del mundo, la inversión pública agropecuaria juega un papel clave e insustituible.
- Los principales renglones que es necesario atender, y en los cuales la inversión pública debe desempeñar un papel protagónico e inductivo, son: infraestructura hidráulica, infraestructura de caminos, almacenamiento e investigación.
 - A) Para el periodo de 1997 a 1999 se ha tenido una asignación de inversión pública en la actividad agropecuaria que se refleja en apoyos de fomento, promoción y aprovechamiento para la producción y productividad primaria así como la agroindustrial.
 - B) Los apoyos anexos de la actividad ganadera en este mismo período se clasifican en asistencia técnica, salud animal y dentro de este rubro se debe mencionar el control de la abeja africana. Estos conceptos parecen imperceptibles al hablar en general de los requerimientos de financiamiento del sector ganadero, pero han sido esenciales para los cimientos y el desarrollo de la ganadería.

Apoyos de Fomento Agropecuario según cada distrito

Distrito	Inversión Pública Autorizada			Inversión Pública Ejercida		
	Total	Federal	Estatal	Total	Federal	Estatal
Total	43,072.30	22,289.83	20,782.47	38,836.50	21,079.96	17,756.54
Villahermosa	85.30	85.30	*	73.60	73.60	*
Cárdenas	162.70	162.70	*	133.50	133.50	*
Emiliano Zapata	100.00	100.00	*	91.20	91.20	*
Chontalpa	62.70	62.70	*	50.10	50.10	*
Balcan-Tenosique	88.00	88.00	*	86.50	86.50	*
Alianza para el Campo	42,573.60	21,791.13	20,782.47	38,401.60	20,645.06	17,756.54

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Delegación en el Estado, Subdelegación de Agricultura, 1999

Apoyos Anexos a la actividad Pecuaria

Programa	Inversión Pública Autorizada			Inversión Pública Ejercida		
	Total	Federal	Estatal	Total	Federal	Estatal
Total	18,654.25	10,168.35	8,485.90	18,566.96	10,081.06	8,485.90
Asistencia Técnica	127.00	127.00	*	89.09	89.09	*
Salud Animal	132.40	132.40	*	118.89	118.89	*
Control Abeja Afri.	223.55	223.55	*	208.53	208.53	*
Alianza p/el Campo	18,045.60	9,559.70	8,485.90	108,045.60	9,559.70	8,485.90

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Delegación en el Estado, Subdelegación de Agricultura, 1999

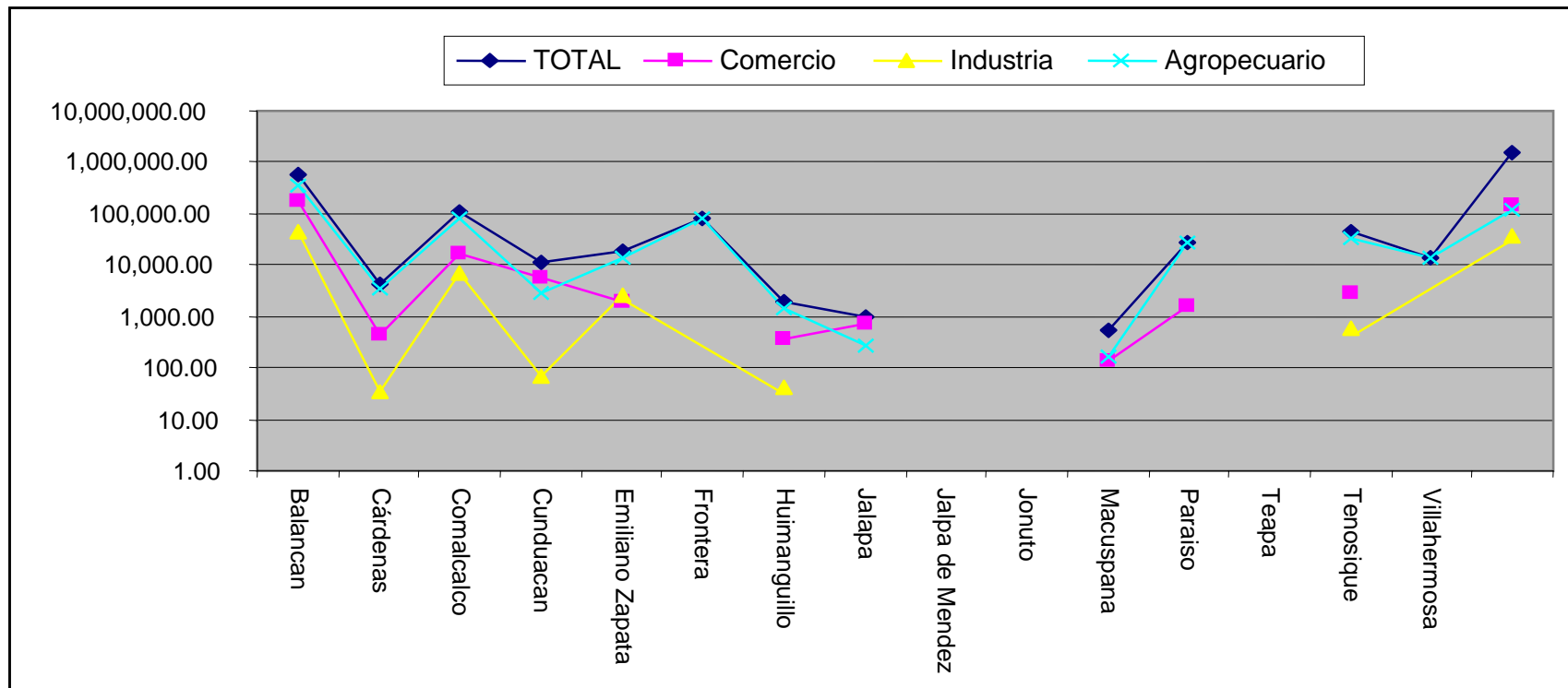
- La Banca Comercial juega un papel importante en la asignación de créditos para las diferentes actividades agropecuarias. Para el ciclo de apoyo económico de 1997-1999 en la actividad agropecuaria, nos reporta un monto total de 317,308 (millones de pesos), que representa el 14.09% del gran total, asignado para las actividades económicas del estado.
- Es evidente que dentro de las localidades que se adjudicaron los montos más significativos en los créditos son las poblaciones más grandes como es el caso de Villahermosa que acapara un 73.8%, la entidad de Cárdenas que reporta un 10.26%, Emiliano Zapata con un 8.1% aproximadamente y finalmente Macuspana que ocupó el 3.45% del monto total destinado a nivel estatal.
- Estos porcentajes representan la fracción dedicada a la actividad agropecuaria en particular, según información del Centro Bancario de Tabasco, aún cuando se pueda considerar que algunas veces la actividad no se desarrolla en el mismo lugar donde se asigna el crédito

Cartera de Crédito de la Banca Comercial					
Créditos asignados según localidad (Millones de Pesos)					
LOCALIDAD	TOTAL	Comercio	Industria	Agropecuario	Gobierno
Estado	\$ 2,251,954	\$ 114,101	\$ 98,614	\$ 317,308	\$ 86,248
BALANCAN	\$ 909	\$ 77	\$ 48	\$ 462	\$ -
CARDENAS	\$ 165,196	\$ 1,972	\$ 1,689	\$ 32,548	\$ -
COMALCALCO	\$ 29,881	\$ 3,122	\$ 6,376	\$ 297	\$ -
CUNDUACAN	\$ 23,783	\$ 2,861	\$ 8,717	\$ 9,461	\$ -
EMILIANO ZAPATA	\$ 33,328	\$ -	\$ -	\$ 25,574	\$ -
FRONTERA	\$ 2,744	\$ 93	\$ 39	\$ 611	\$ -
HUIMANGUILLO	\$ 3,790	\$ 1,025	\$ -	\$ 2,765	\$ -
JALAPA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
JALPA DE MENDEZ	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
JONUTA	\$ 408	\$ 97	\$ 52	\$ 59	\$ -
MACUSPANA	\$ 51,103	\$ 121	\$ 52	\$ 10,959	\$ -
PARAISO	\$ 6,517	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TEAPA	\$ 1,568	\$ 604	\$ 47	\$ 406	\$ -
TENOSIQUE	\$ 7,021	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VILLA HERMOSA	\$ 1,921,337	\$ 104,129	\$ 81,594	\$ 234,166	\$ 86,248

Fuente: Centro Bancario de Tabasco, A.C. 1999

- Para el sector agropecuario en específico son los municipios de Jalapa, Jalpa de Méndez, Paraíso y Tenosique donde no se reporta ninguna cantidad asignada en el período de 1997-1999.
- La mayor parte de los recursos a nivel estatal dentro de la actividad agropecuaria, se asignaron para la ganadería bovina, rurales, cultivos como el cacao, cítricos, maíz, al ingenio de azúcar y a la adquisición de maquinaria agrícola.

Comportamiento de los apoyos financieros asignados por cada actividad económica mencionada en cada municipio.



Fuente: Centro Bancario de Tabasco, A.C 1999

- En cuanto al margen de la cartera vencida de la banca comercial con lo créditos asignados en el período de 1997-1999, se refleja el mayor resago en la actividad agropecuaria, es el sector que más apoyo económico recibe y también uno de los que reportan los mayores índices de endeudamiento.

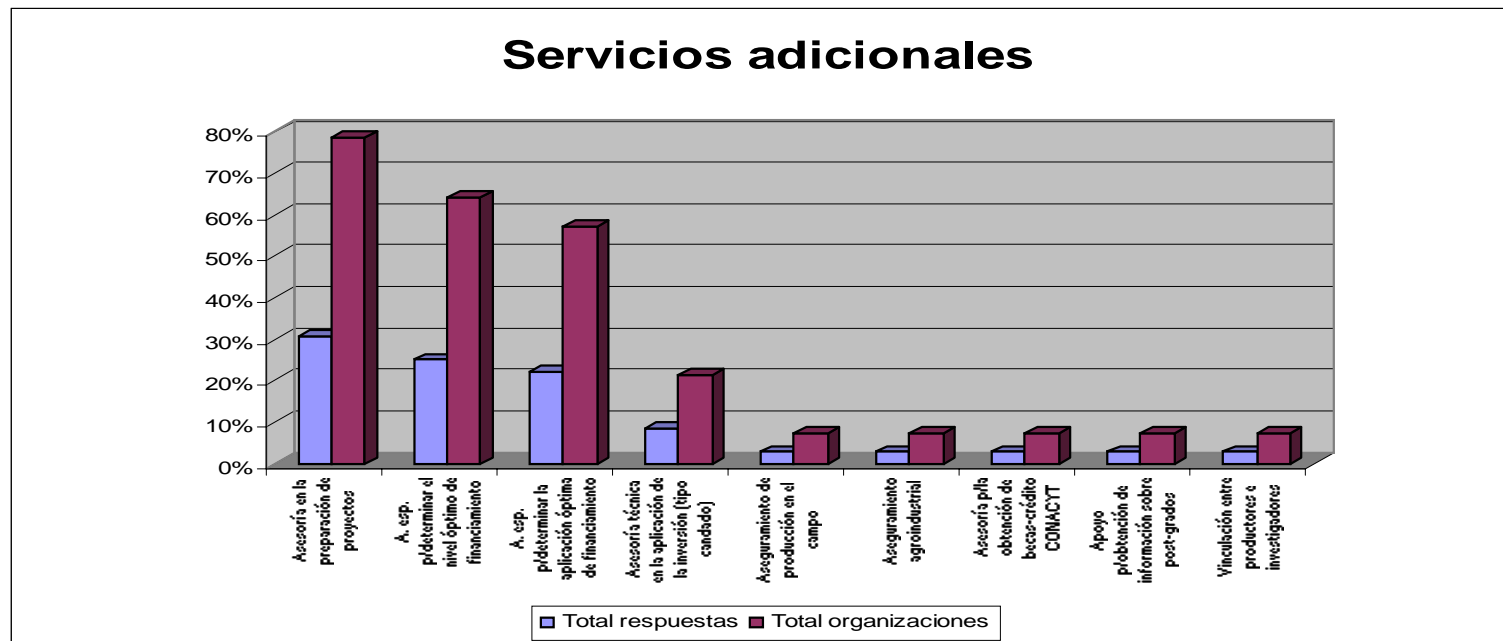
La cartera vencida asciende a \$369,602 (millones de pesos) a nivel estatal, los municipios que manifiestan mayor endeudamiento son:

- a) Villahermosa \$117,041 (Miles de pesos) = 31.66%
- b) Emiliano Zapata \$78,704 (Miles de pesos) = 21.29 %
- c) Cárdenas \$77,377 (Miles de pesos) = 20.90%
- d) Teapa \$34285 (Miles de pesos) = 09.27 %

Cartera de Crédito Vencida de la Banca Comercial					
LOCALIDAD	TOTAL	Comercio	Industria	Agropecuario	Gobierno
Estado	604,128.00	181,093.00	46,743.00	369,602.00	6,690.00
Balancan	4,274.00	437.00	33.00	3,374.00	-
Cárdenas	107,255.00	16,215.00	7,034.00	77,377.00	-
Comalcalco	11,602.00	5,539.00	71.00	2,862.00	461.00
Cunduacan	19,065.00	2,001.00	2,481.00	13,861.00	-
Emiliano Zapata	78,704.00	-	-	78,704.00	-
Frontera	2,002.00	356.00	40.00	1,373.00	-
Huimanguillo	980.00	701.00	-	279.00	-
Jalapa	-	-	-	-	-
Jalpa de Mendez	-	-	-	-	-
Jonuta	554.00	133.00	-	174.00	-
Macuspana	28,174.00	1,524.00	-	26,610.00	-
Paraíso	-	-	-	-	-
Teapa	42,802.00	2,928.00	582.00	34,285.00	-
Tenosique	13,662.00	-	-	13,662.00	-
Villahermosa	1,606,150.00	150,803.00	36,502.00	117,041.00	6,229.00

Fuente: Centro Bancario de Tabasco, A.C 1999

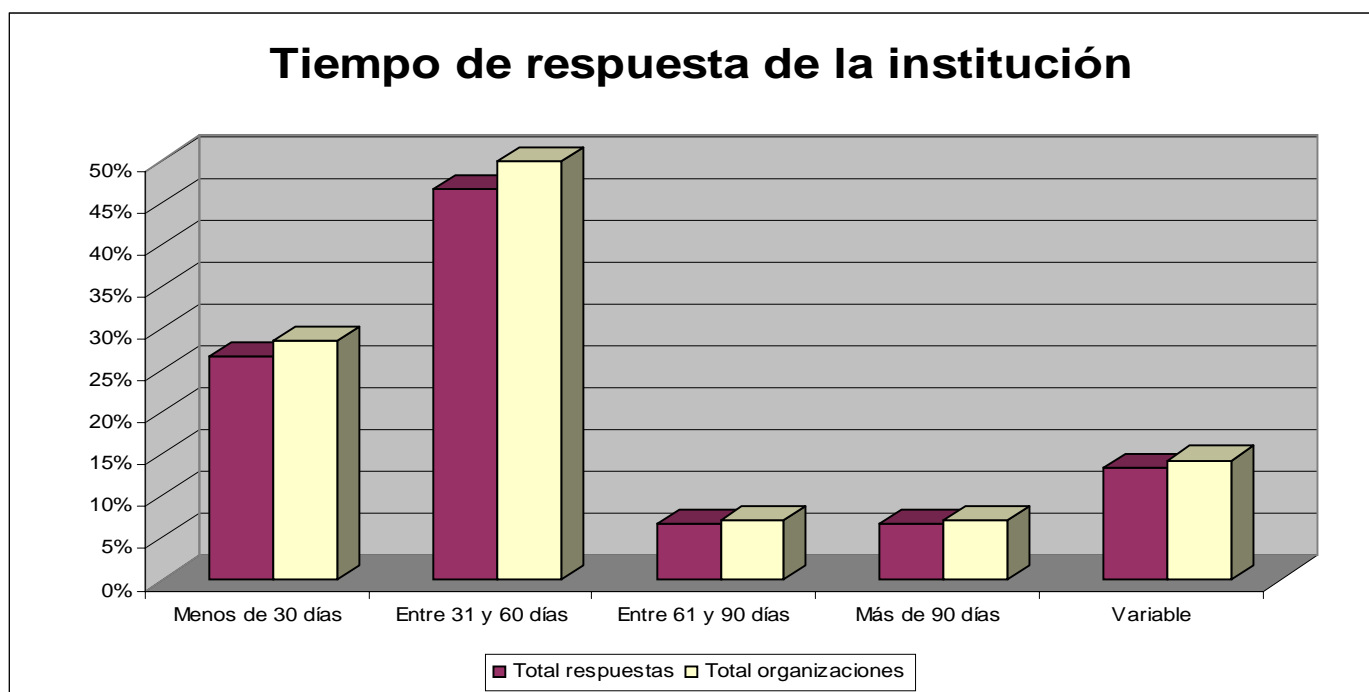
- De acuerdo a la investigación directa realizada con instituciones financieras, se encontró que la banca comercial y las diferentes instituciones de crédito ofrecen una serie de “Servicios Adicionales” que permiten al sector agropecuario tener una visión amplia sobre la rentabilidad y viabilidad de su proyecto. Estos servicios se basan en la asesoría especializada para determinar el nivel óptimo de financiamiento, así como el nivel ideal de aplicación del mismo.
- También se complementan con la asesoría técnica especializada en cada actividad para la aplicación de inversión, a través de ministraciones supervisadas.
- En menor proporción se tiene la alternativa de aseguramiento de la producción en el campo y el aseguramiento agroindustrial.
- Algunas otras Instituciones ofrecen asesoría para la obtención de becas crédito y apoyo para la obtención de información sobre estudios de postgrado.



Fuente: CIAG, ITESM Feb - Mar 2000

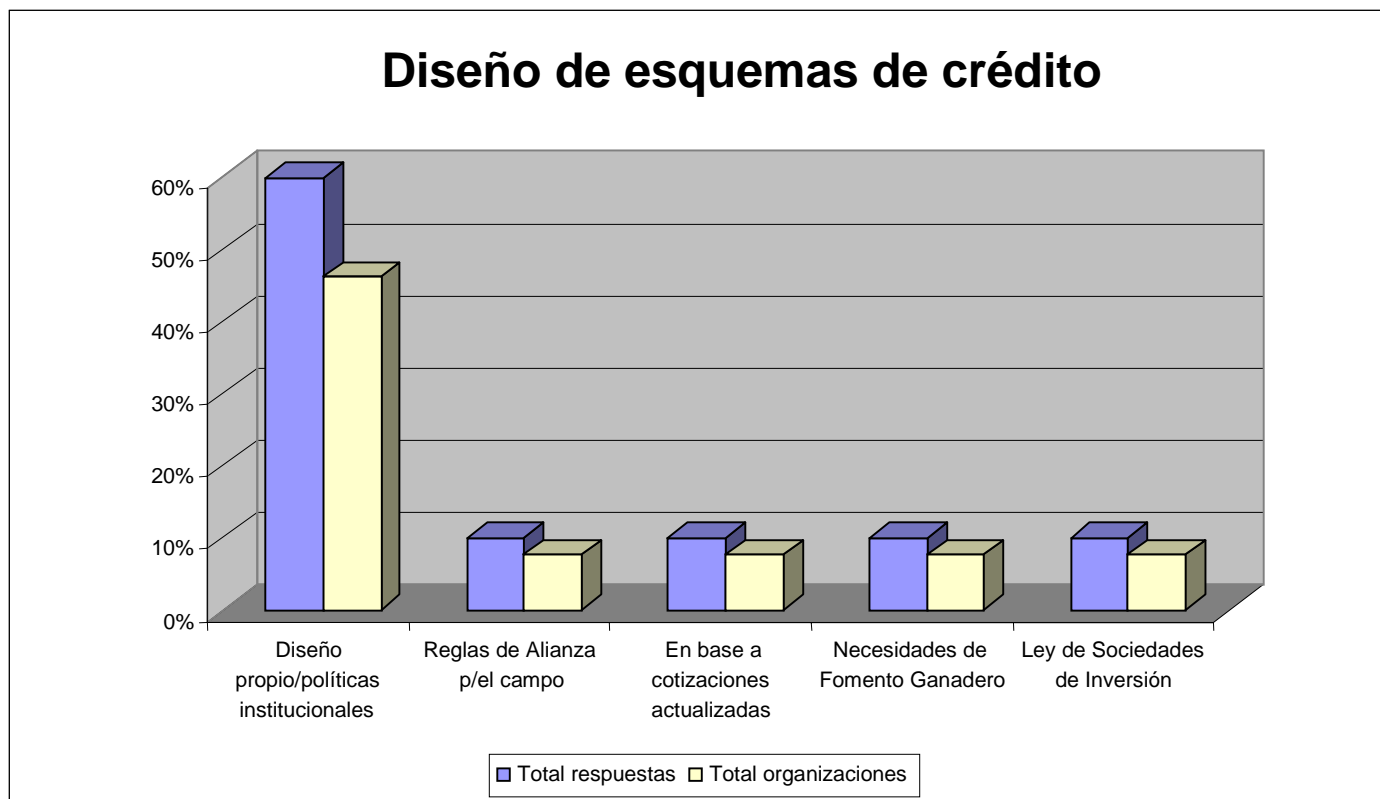
- De la misma manera forma se encontró que el tiempo de respuesta a una solicitud de financiamiento se comporta de la siguiente manera, de acuerdo a las mismas instituciones financieras.
 - El 50% de las Instituciones fluctúan entre **31 y 60 días**.
 - El otro 29 % dan una respuesta en **menos de 30 días**
 - El 13 % de las Instituciones tienen **un tiempo variable**.

- El término de tiempo se vuelve variable debido a causas del propio interesado, al no tener cumplidos los criterios de elegibilidad que señalan las reglas de operación de cada programa, así como la realización de los trabajos y/o acciones solicitadas y autorizadas.



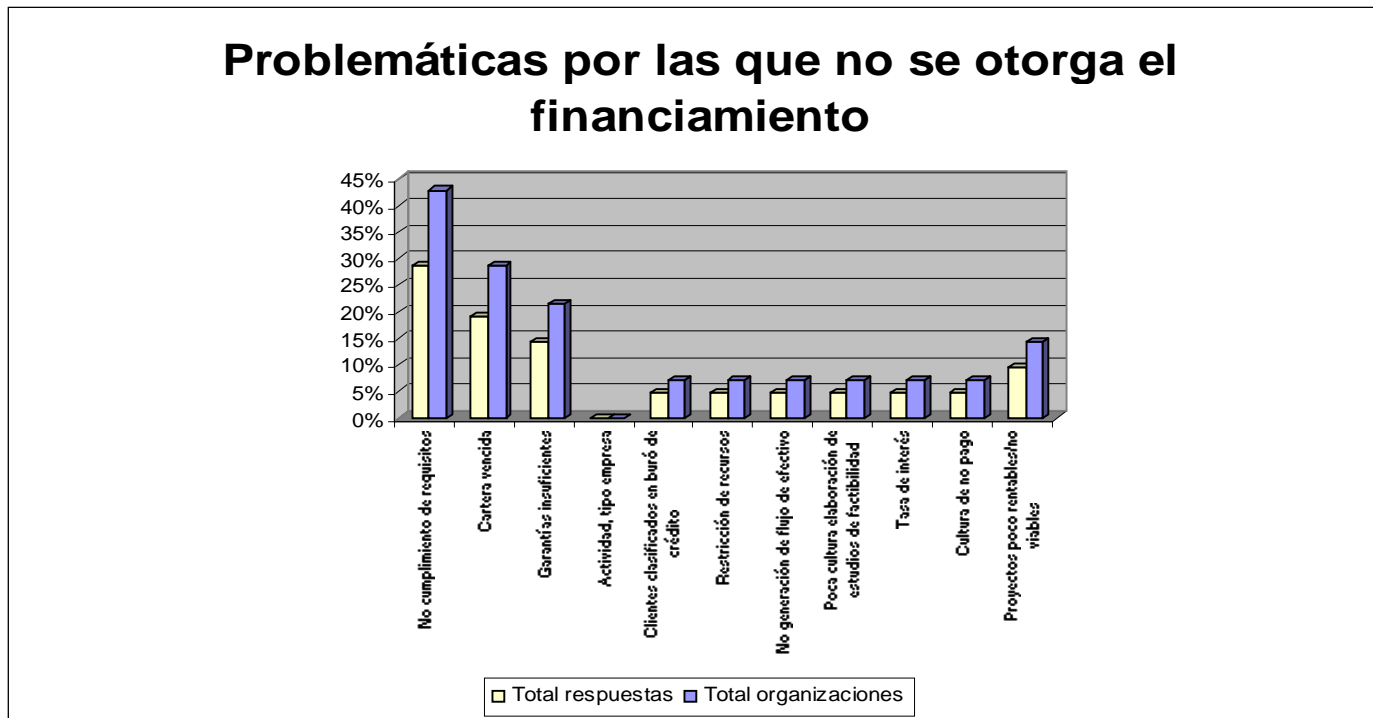
Fuente: CIAG, ITESM Feb - Mar 2000

- En cuanto al diseño de esquemas de crédito, el 60 % se elabora con base en diseños propios de los productores y apegados a las políticas institucionales que rigen en su momento.
- El resto de las variantes que se manifiestan en el diseño de esquemas de crédito se reparten equitativamente el 40 %, éstas se caracterizan por estar basados en la necesidad de fomento ganadero con cotizaciones actualizadas, adaptándose a las reglas de programas de apoyo y a través de un modo organizado, como por ejemplo las sociedades de inversión.



Fuente: CIAG, ITESM Feb - Mar 2000

- Dentro de las problemáticas más comunes que manifiestan **el total** de las Instituciones de Financiamiento y por lo cual no asignan los créditos, tenemos:
 - Requisitos incompletos 43 %
 - Cartera Vencida 29 %
 - Garantías Insuficientes 21 %
 - Proyecto No Viable 14 %

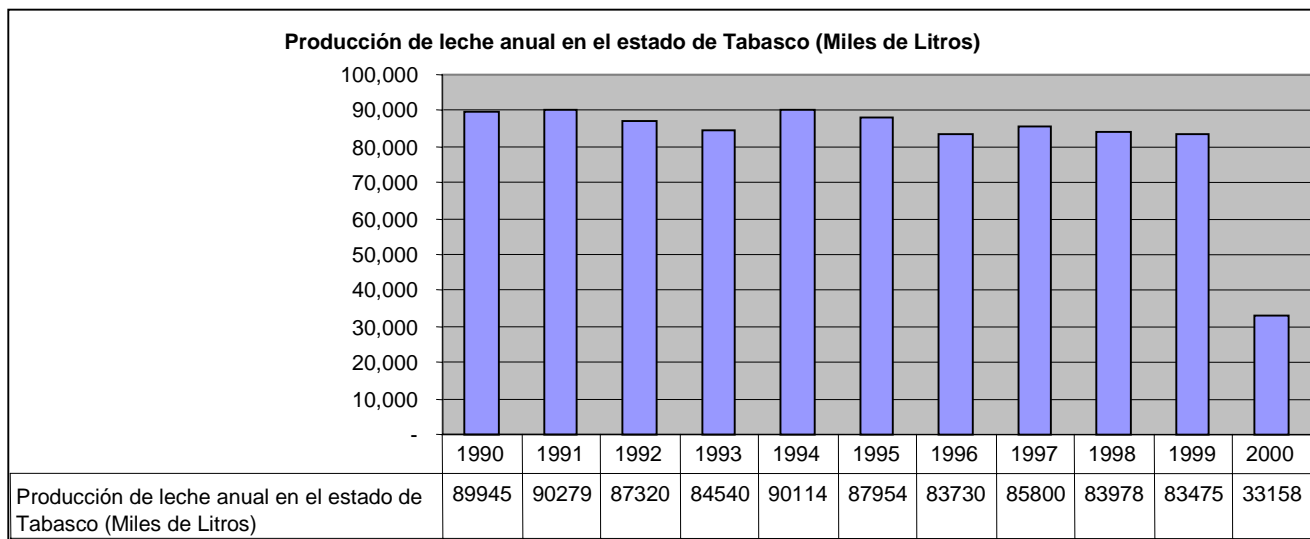


Fuente: CIAG, ITESM Feb - Mar 2000

➤ **Comercialización e Industrialización**

• Comercialización e Industrialización de la Leche

- La producción de leche en el estado de Tabasco ha tenido un comportamiento constante en la década de los noventa. (No se consideran cambios estadísticamente significativos entre un año y otro)
- Del monto total producido y reportado de leche, se puede considerar un margen del 20 al 30 % que se expende y distribuye en los pueblos pequeños y comunidades rurales, esta producción de leche se caracteriza por comercializarse como queso fresco básicamente y otros productos en general (mantequilla, crema, requezón, etc.) de producción artesanal.
- La leche fluida se comercializa principalmente a través de las empresas trasnacionales instaladas, en la mediana y pequeña industria privada:
 - Nestlé
 - Unión Ganadera Regional (Ultra Lácteos)
 - Queserías del productor
 - Queserías de terceros



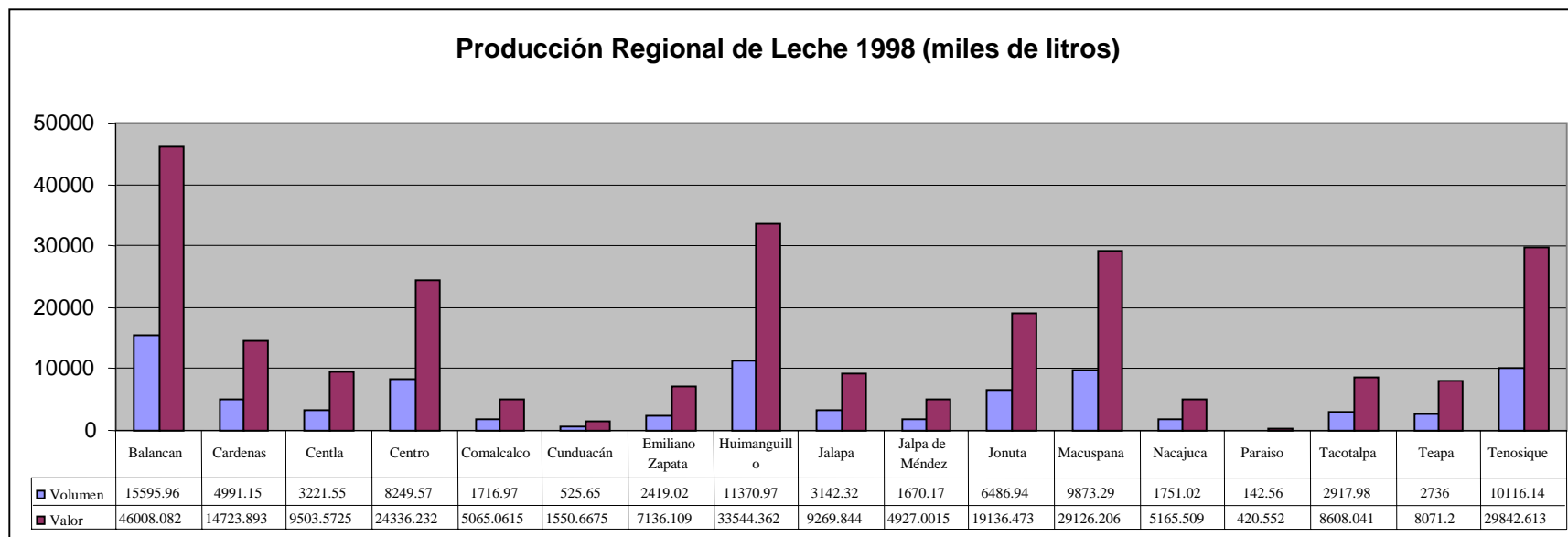
Fuente: Centro de Estadística Agropecuaria, INEGI, Delegación Estatal Tabasco, 2000

- La producción estatal de leche fluida enfrenta diferentes variantes de competencia como:
 - La leche en polvo importada.
 - En la industria de proceso de la leche, ésta utiliza sueros sustitutos que reducen los costos de producción de los diferentes lácteos.
 - La leche fluida compite también con la de tipo reconstituída, debido a los precios más accesibles del producto para el poder adquisitivo de la población.
 - El precio promedio al que se distribuyó la leche reconstituída fue de \$ 1.45 por litro, en varios municipios del estado para el año de 1999.

Lecherías LICONSA,					
MUNICIPIO	Lecherías		Población atendida	Dotación anual de leche (litros)	Importe de la Venta (Miles de pesos)
	TOTAL	TIENDAS			
Estado	142	128	28,271.00	7,906,038.00	11,478.00
Cárdenas	13	13	3,001.00	932,566.00	1,352.00
Centla	22	22	3,042.00	714,090.00	1,040.00
Centro	32	20	7,721.00	2,116,472.00	3,077.00
Comalcalco	12	10	3,786.00	1,123,254.00	1,626.00
Cunduacan	7	7	2,242.00	637,488.00	928.00
Huimanguillo	9	9	1,496.00	462,434.00	671.00
Jalapa	11	11	1,543.00	485,084.00	703.00
Jalpa de Méndez	5	5	973.00	307,794.00	447.00
Jonuta	3	3	247.00	54,984.00	80.00
Macuspana	7	7	742.00	181,978.00	263.00
Nacajuca	6	6	1,076.00	324,552.00	470.00
Paraíso	2	2	733.00	201,156.00	292.00
Tacotalpa	13	13	1,669.00	364,186.00	529.00

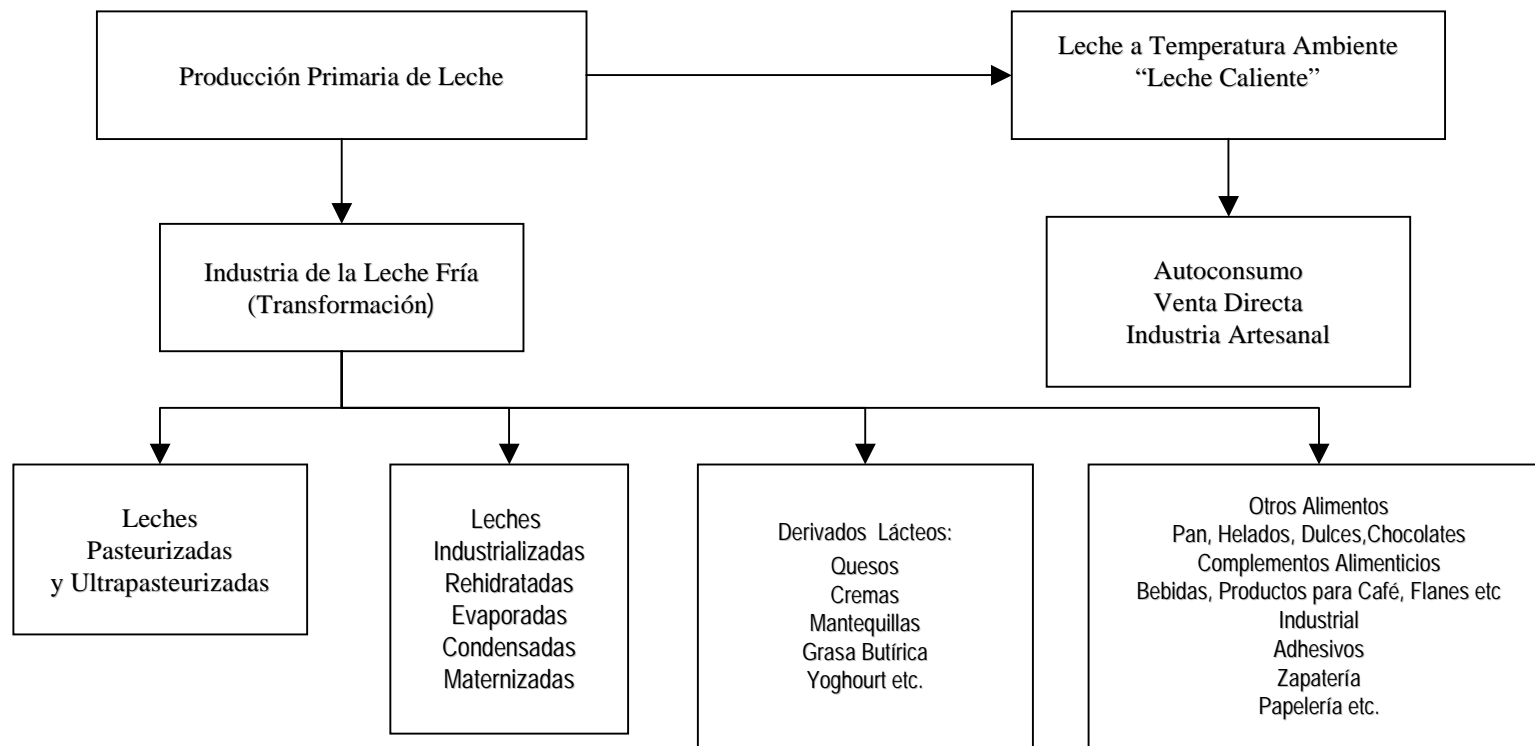
Fuente: LICONSA, S.A de C.V., Gerencia Estatal, Dpto. De Indicadores de Gestión, et al INEGI 1999

- El precio promedio ponderado de la leche fluida alcanzó un valor de \$ 1.95 por litro en el estado de Tabasco para el año de 1998.
- En la época de mayor producción las compañías captadoras de leche en la región reducen el precio que ofrecen por litro según el comportamiento de la oferta, ésta es una consecuencia inmediata de la característica estacionalidad de la producción de leche en Tabasco con su sistema de doble propósito, dicho sistema de producción es el más rentable en regiones de condiciones tropicales húmedas como Tabasco.
- En la mayoría de los municipios se presenta el pico de producción junto con las épocas de lluvias y aunado a las limitaciones en vías de comunicación, dificulta el traslado a los centros de acopio o plantas industriales.
- Existe por lo mismo una arraigada costumbre de procesar el producto localmente, en derivados de lácteos, principalmente quesos frescos en talleres industriales o artesanales.
- Por su parte, los industriales han incidido en el fomento de producción y a la calidad del lácteo, otorgando premios (puntuación en el precio de su producto dentro de un sistema de clasificación) a los productores primarios en función del contenido de grasa, bajo conteo bacteriano, libres de antibióticos, calidad de sólidos no grasos, aplicación de prácticas zoonosanitarias y equipamiento, fundamentalmente para la conservación en frío.

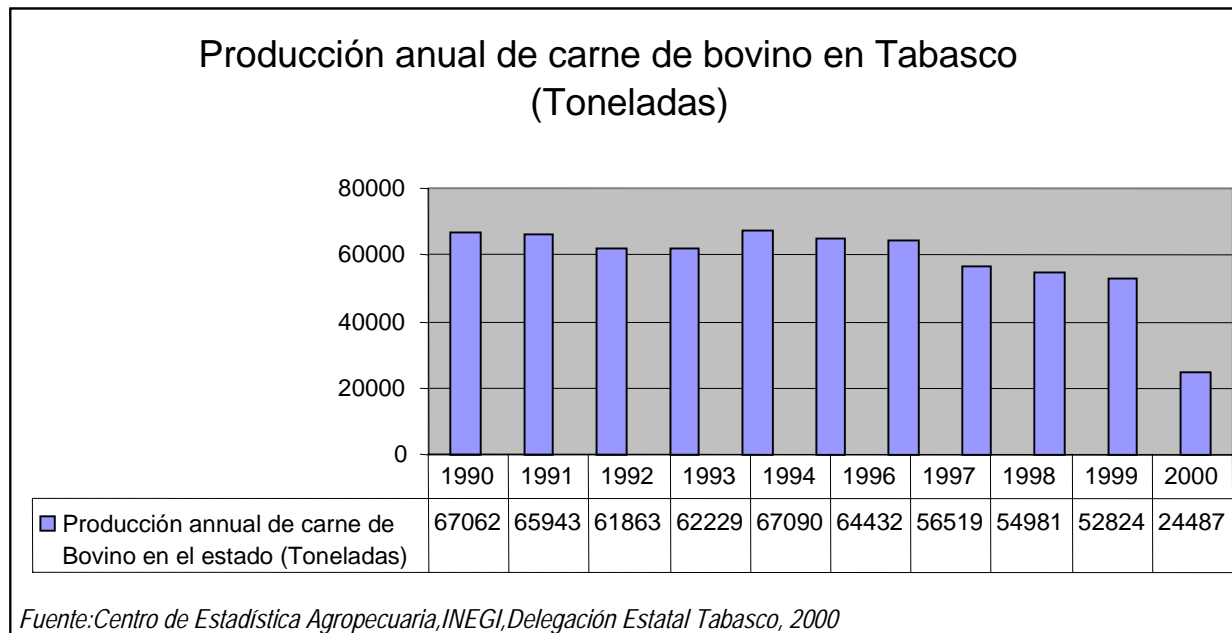


Fuente: SAGAR, Delegación Estatal, et al INEGI 1999

- La política de comercio en el estado de Tabasco se caracteriza como en el resto del país por tener una fijación de precios oficiales para la producción de leche entre otros productos pecuarios de consumo final, así como la política de subsidios oficiales masivos. Las políticas de apoyo al consumidor urbano, han desestimulado la producción agropecuaria y distorciónado a la baja los precios de los productos primarios, la leche es uno de los casos más evidentes. En Tabasco, se requiere una política de apoyo a la planta productiva del sistema y buscar formas sanas de redistribución del ingreso para hacer crecer naturalmente el poder adquisitivo del sector.



- Comercialización e Industrialización de la carne.
 - La carne de bovino resulta ser preponderante en la comercialización de productos pecuarios en el estado, dado el valor y volumen de producción comparado con otras especies.
 - La producción anual de carne de Bovino en el estado muestra un comportamiento de disminución, comparado con los volúmenes producidos en los primeros cuatro años de la década de los noventa, del año 1997 al 1998 hubo un decrecimiento del 3%, la proporción de disminución de producción entre 1998 y 1999 fue del 4%.
 - El monto total pronosticado para la producción de carne en el año 2000 es de 56,027 (toneladas), significa un 6 % de recuperación.
 - La producción de carne, como otras actividades del sector ganadero, se realiza en una amplio grado de tecnificación del sistema de producción, que va desde los altamente tecnificados e integrados, hasta los sistemas de producción tradicionales, con base en una economía de autoabastecimiento de la familia campesina.



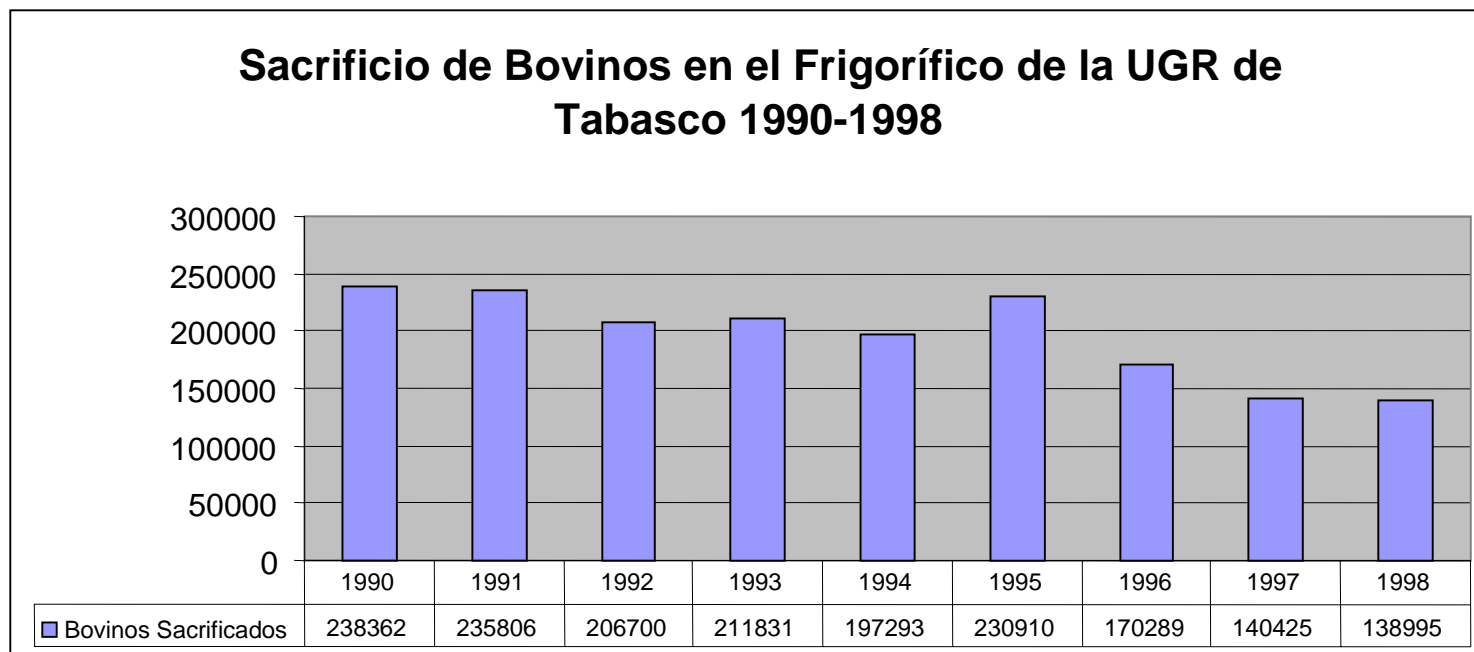
- El precio promedio regional para el año de 1999 se colocó en \$19.086 por kilogramo de carne de canal fría.
- Los rendimientos en promedio de todos los municipios con respecto al número de cabezas sacrificadas y el volumen total de producción de carne es de un 51.83 %.
- El peso promedio ponderado para todas las zonas es de 250 Kg por cabeza de bovino.
- La Delegación Estatal de SAGAR en Tabasco indica que el municipio de Balancán produjo el 16.54% del total del estado, Tenosique el 12%, Macuspana el 11.01%, Centro el 9.71%, Huimanguillo participó con el 8.36%, y Jonuta con el 7.35%.

PRODUCCION REGIONAL DE CARNE (Toneladas)				
Número de Cabezas Sacrificadas y Producción de Carne 1999				
MUNICIPIO	Núm.Cbzas	Volumen	Rendimiento %	Valor
Balancan	45014	9397	52.1893	\$ 179,351.14
Cardenas	22209	4620	52.0059	\$ 88,177.32
Centla	7500	1547	51.5667	\$ 29,526.04
Centro	26441	5455	51.5771	\$ 104,114.13
Comalcalco	4808	1000	51.9967	\$ 19,086.00
Cunduacán	11276	2346	52.0131	\$ 44,775.76
Emiliano Zapata	6864	1433	52.1926	\$ 27,350.24
Huimanguillo	22761	4735	52.0078	\$ 90,372.21
Jalapa	12500	2579	51.5800	\$ 49,222.79
Jalpa de Méndez	5499	1144	52.0095	\$ 21,834.38
Jonuta	20004	4176	52.1896	\$ 79,703.14
Macuspana	30607	6183	50.5032	\$ 118,008.74
Nacajuca	4903	1020	52.0090	\$ 19,467.72
Paraíso	1510	314	51.9868	\$ 5,993.00
Tacotalpa	9890	2040	51.5672	\$ 38,935.44
Teapa	8305	1713	51.5653	\$ 32,694.32
Tenosique	32666	6819	52.1873	\$ 130,147.43
Estado	272,757.00			\$ 1,078,759.81

Fuente: Centro de Estadística Agropecuaria

SAGAR, Delegación Estatal Tabasco, 2000

- El principal canal de comercialización de bovinos es el Frigorífico de la Unión Ganadera Regional.
- En el período de 1994 a 1995, se aprecia un comportamiento ascendente en la proporción de bovinos sacrificados de un 14.55%, esto no se refiere a un incremento de productividad, sino al proceso intrínseco que implicó la crisis financiera de estos años y el sector ganadero respondió de manera generalizada sacrificando sus inventarios regionales.
- Para los siguientes años la curva de sacrificio de bovinos decae abruptamente en un 26.25% de 1995-1996 y continúa disminuyendo paulatinamente en un 17.54 % para 1997.



Fuente: Investigación de Campo - ITESM-CIAG

- En suma total en el período de 1990 a 1998 se sacrificaron una cantidad de 1,770,611 bovinos a través del frigorífico lo que representa el 70.46% del total de la matanza y comercialización estatal en este período.
- El estado participa apoyándolos con la ley de restricción que prohíbe sacar del estado animales finalizados (listos para su sacrificio) en pie.
- Esta medida ayuda a fomentar la comercialización de la carne de bovinos en canales, medias canales, o carne en cortes principales en presentación de caja (fresca o congelada) de manera organizada y con capacidad instalada para cumplir con los compromisos que demanda el mercado principal actualmente.
- La Información recopilada a través de las diferentes delegaciones regionales de SAGAR del estado de Tabasco, nos muestran un comportamiento fluctuante sin grandes variaciones en general en la cantidad de animales sacrificados desde 1990 a 1998, excepto en los municipios de Balancán, Macuspana y Tenosique manifiestan una disminución marcada en los años de 1992 y 1993, sin embargo Huimanguillo y Jonuta manifiestan un incremento sustancial en el número de animales sacrificados en este periodo (1992-1993). No se observa un incremento sustancial en el número de animales sacrificados para el periodo 1995-1996 para todos los municipios en general, tomando en cuenta los efectos de la crisis económica nacional que prevalecieron en este mismo período para el resto del país.

Número de bovinos sacrificados en el estado de Tabasco por Municipios / Período 1990-1998									
Municipio	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Balancán	56,491.00	58,564.00	49,817.00	44,325.00	45,454.00	46,797.00	47,129.00	54,014.00	43,603.00
Cárdenas	10,538.00	17,565.00	22,042.00	23,545.00	24,932.00	23,795.00	29,631.00	22,209.00	20,193.00
Centla	8,382.00	8,507.00	10,735.00	10,401.00	12,675.00	11,145.00	6,093.00	7,500.00	9,705.00
Comalcalco	14,900.00	12,973.00	5,975.00	6,325.00	6,517.00	6,742.00	7,172.00	4,808.00	5,132.00
Cunduacan	13,332.00	11,070.00	13,603.00	14,529.00	15,278.00	15,810.00	16,819.00	11,276.00	11,690.00
E.Zapata	12,395.00	11,742.00	8,952.00	8,838.00	7,325.00	7,351.00	6,859.00	6,864.00	7,300.00
Huimanguillo	22,964.00	23,037.00	25,805.00	27,155.00	28,848.00	29,854.00	32,777.00	22,761.00	22,630.00
Jalapa	20,509.00	20,625.00	17,959.00	9,548.00	10,239.00	8,834.00	14,942.00	12,500.00	9,985.00
Jalpa	8,300.00	4,778.00	6,724.00	7,217.00	7,450.00	7,709.00	8,202.00	5,499.00	5,845.00
Jonuta	9,430.00	8,309.00	15,201.00	22,530.00	24,726.00	24,832.00	23,203.00	20,004.00	18,211.00
Macuspana	37,798.00	40,602.00	36,084.00	36,095.00	38,971.00	33,031.00	29,056.00	29,970.00	30,607.00
Nacajuca	7,789.00	5,543.00	6,126.00	6,543.00	6,647.00	6,875.00	7,314.00	4,903.00	5,284.00
Paraiso	4,282.00	4,814.00	2,546.00	1,938.00	2,051.00	2,122.00	2,253.00	2,510.00	1,634.00
Tacotalpa	15,196.00	15,051.00	10,954.00	9,520.00	11,770.00	9,979.00	10,797.00	9,890.00	9,238.00
Teapa	16,432.00	14,938.00	10,949.00	9,360.00	11,617.00	10,021.00	8,329.00	8,305.00	8,678.00
Tenosique	38,365.00	39,714.00	34,500.00	34,126.00	36,652.00	38,445.00	37,356.00	32,666.00	39,931.00
Totales	297103	297832	277972	271995	291152	283342	287932	255679	249666

Fuente: Investigación de campo – ITESM-CIAG jun 2000

- El Frigorífico de la Unión Ganadera Regional de Tabasco cuenta con una infraestructura completa para afrontar los cambios con base a la actual modalidad en la demanda del mercado nacional e internacional.
- El Frigorífico y Empacadora de Tabasco, tiene una capacidad instalada de procesamiento de 1850 canales refrigeradas al día.
- Actualmente su producción fluctúa en un promedio de 650 canales refrigeradas diarias.
- El Frigorífico y Empacadora de Tabasco, se clasifica como rastro tipo TIF y cuenta con la acreditación de la USDA para el procesamiento y comercialización en el extranjero.
- El control sanitario en el proceso y el aseguramiento de la cadena de frío para el transporte de la carne hasta los centros de consumo, hace que la operación del rastro TIF sea más costosa.
- El costo del sacrificio en el rastro municipales es menor en un 30% en promedio.
- La infraestructura del Frigorífico de la Unión Ganadera se utiliza en un 45% , de su capacidad instalada en promedio general anual, teniendo la capacidad para cubrir el 100% del total de los animales sacrificados en el estado de Tabasco al año.

Establecimientos TIF autorizados para la exportación de productos cárnicos de bovino					
Ubicación	No. de Planta	Acreditación USDA	Japón	Canadá	Unión Europea
Aguascalientes	1	*	*		
Baja California	1	*	*		
Chihuahua	4	*	*		
Jalisco	3		*		
Nuevo León	7	*	*	*	
Sinaloa	1	*	*		
Sonora	8	*	*	*	
Tabasco	1	*			
Veracruz	1		*		
Zacatecas	2		*		*

Fuente: Dirección General de Salud Animal, Departamento de establecimientos TIF. 1999

- El rastro TIF de la UGR de Tabasco, cuenta con un sistema de clasificación para el ganado en canal que sacrifica, el sistema contempla la diferenciación de sexo, condición corporal, conjuntado el criterio con el tipo de animal, refiriéndose a su genética, el fenotipo y grado de cruzamiento con razas cárnicas europeas, también contempla la clasificación el peso en pie de los bovinos y finalmente su edad en meses generalmente.
- Los precios actuales de los rastros municipales de Tabasco para bovinos en canal son semejantes, en comparación a la del rastro TIF de la UGR.
- El sistema de clasificación también es semejante al sistema del rastro TIF de la UGR.

TIF-UGR-TABASCO:

Clasificación	Precio/Kg (\$)
Novillo TS	21.5
Novillo 1	21
Novillo 1.5	20
Novillo 2	17.75
Novillono 2.5	16.75
Novillona 1	18.5
Novillona 2	16.75
Toro 1	18
Toro 2	16
Vaca 1	18
Vaca 2	16
Deshuese	13
Tenera	23
Vísceras	0.73
Piel	6.5
Leche Corral	2.61
Leche Centro Acopio	2.89
Leche Fría	.26 más
Hato libre TB y BR	.06 más

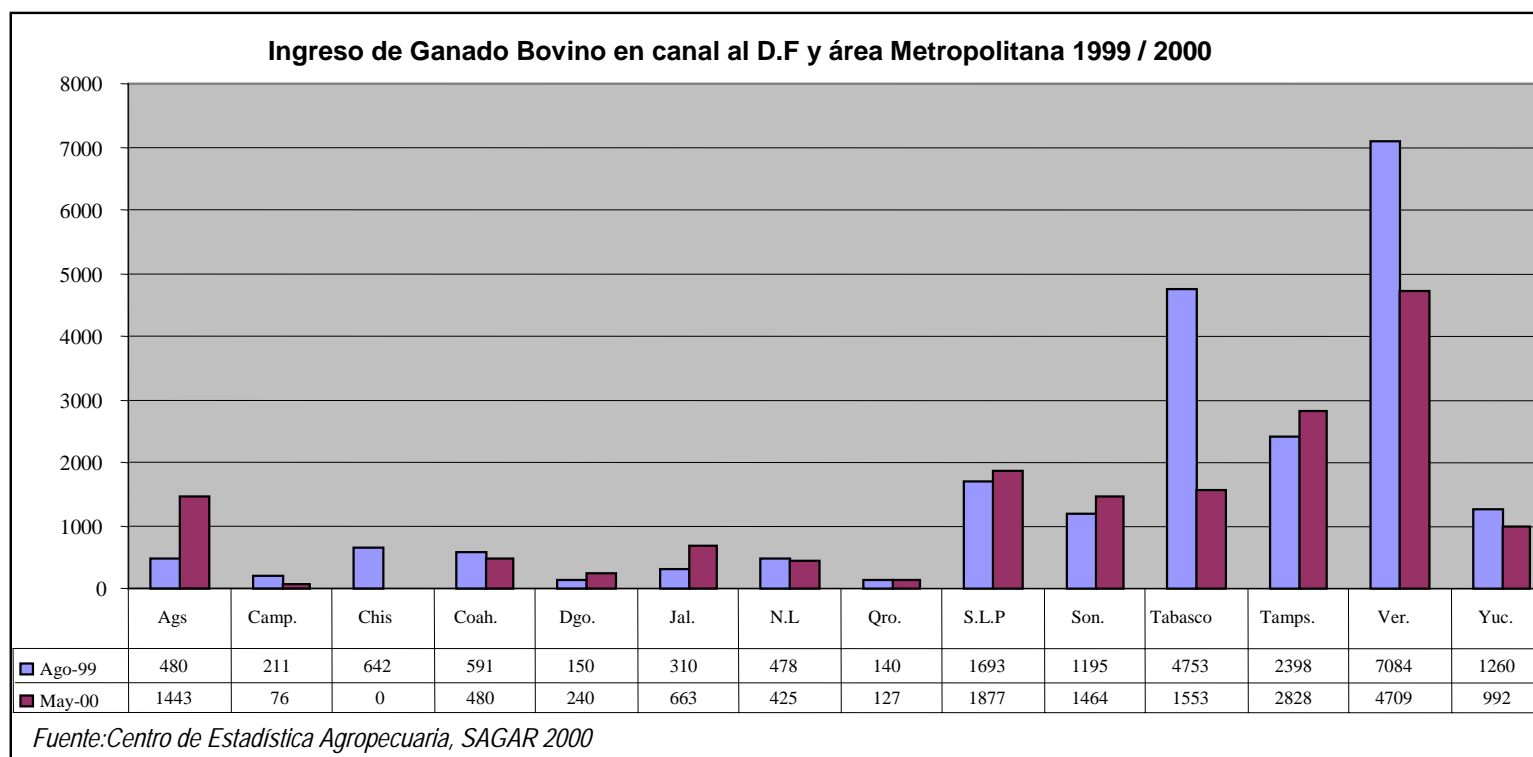
Fuente: UGR, Junio del 2000

Rastro Estatal :

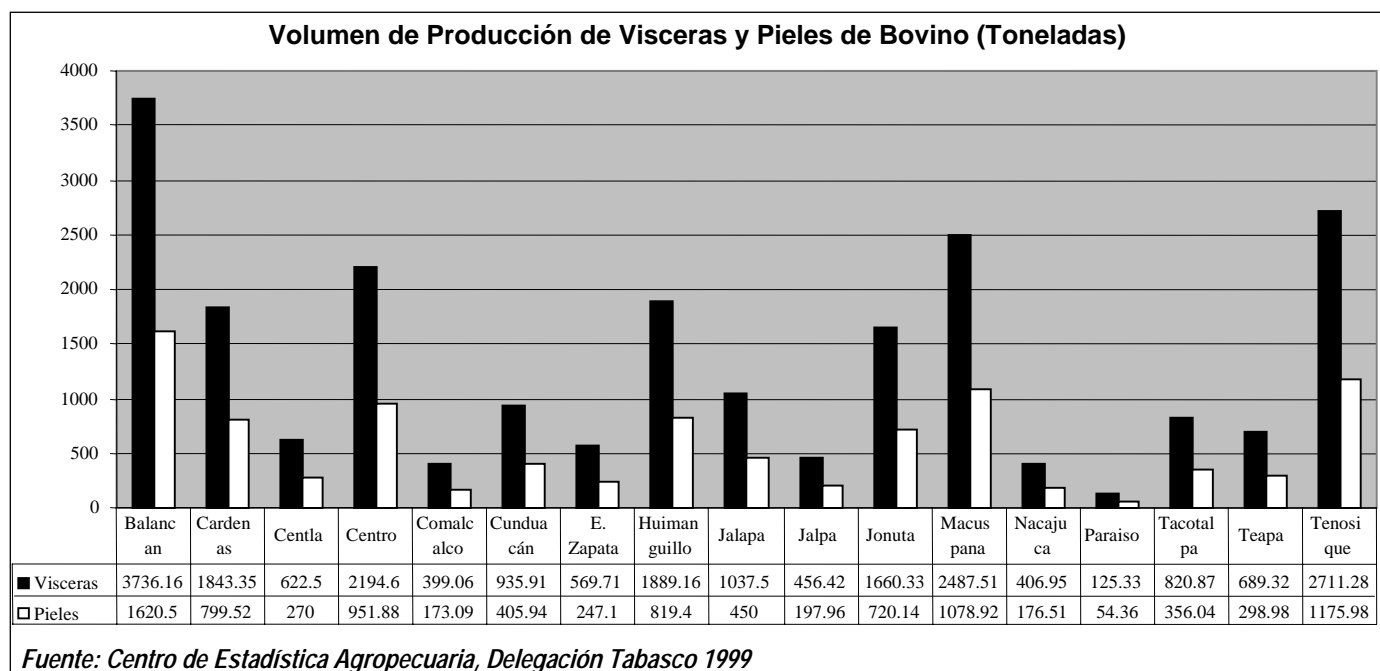
Clasificación	Precio/Kg (\$)
Novillo 1a.	20.5
Novillo 1.5	19.5
Novillo 2a.	17.75
Novillona 1a.	18.5
Novillona 2a.	16.75
Vaca 1a.	17.5
Vaca 2a.	15.5
Vaca de Deshuese	13
Toro 1a.	18
Toro 2a.	16
Vísceras	0.75

Fuente: UGR, Junio del 2000

- La comercialización por parte de la Unión Ganadera Regional se lleva a cabo principalmente en el Distrito Federal y área metropolitana.
- Tabasco como entidad, ha disminuído en el ingreso de ganado bovino en canal al Distrito Federal, para el periodo de agosto de 1999 a mayo del 2000 se perdió el 32.57 % de la participación total, comparando un año contra el otro.
- El precio promedio ponderado para Tabasco en los dos años comparados es de \$ 20.25 para el año 99 y de \$ 21.75 para el 2000.



- Dentro de las características más notorias del sistema de comercialización de la carne y otros productos pecuarios en Tabasco se puede mencionar que además del sacrificio en rastros municipales y tipo TIF, se presentan los rastros In-Situ, localmente se les denomina "Postes", éstos representan un 25 -30% de los centros de sacrificio a nivel estatal. En la zona aledaña a la ciudad de Villahermosa existen aproximadamente 270 "Postes" registrados.
- En el caso de las matanzas in situ, la comercialización de las canales se distribuye aproximadamente la cuarta parte de cada canal en las poblaciones rurales, las tres cuartas partes restantes (mejores partes) se introducen a las carnicerías y mercados de las entidades principales. También se suscita la venta de ganado en pié a través de intermediarios, compran directamente en el rancho del productor y sacan el ganado del estado de manera ilegal.
- Los subproductos son comercializados con bajo valor agregado, en el caso de las pieles de bovinos se les da un tratamiento de salmuera con base a sal de grano durante un periodo no superior a los 10 días, y se comercializa posteriormente a través de la UGRT a la industria de la tenería del centro del país. En el caso de las vísceras de bovino y otras especies, se comercializan a granel generalmente se cuida el transportarlas con hielo, no se someten a un procesamiento previo para homogenizar sus características y presentación. Las vísceras comprenden: cabezas, corazones, hígados, pulmones, bazos, rumen e intestinos.



- Se manifiesta una alta concentración en el canal de comercialización, con la presencia de:
 - UGRT
 - Rastro Municipal
 - Introdutores (*coyotes*)
 - Rastros clandestinos

- Los esquemas básicos de comercialización de carne en Tabasco son básicamente dos, de tipo integrados o no integrados. La principal diferencia entre los dos esquemas es que el productor-finalizador está integrado a una planta de sacrificio-proceso, lo cual representa un crecimiento en la participación del producto vendido al consumidor, así como una menor movilización de animales finalizados en pie y más carne procesada, en caja y refrigerada.

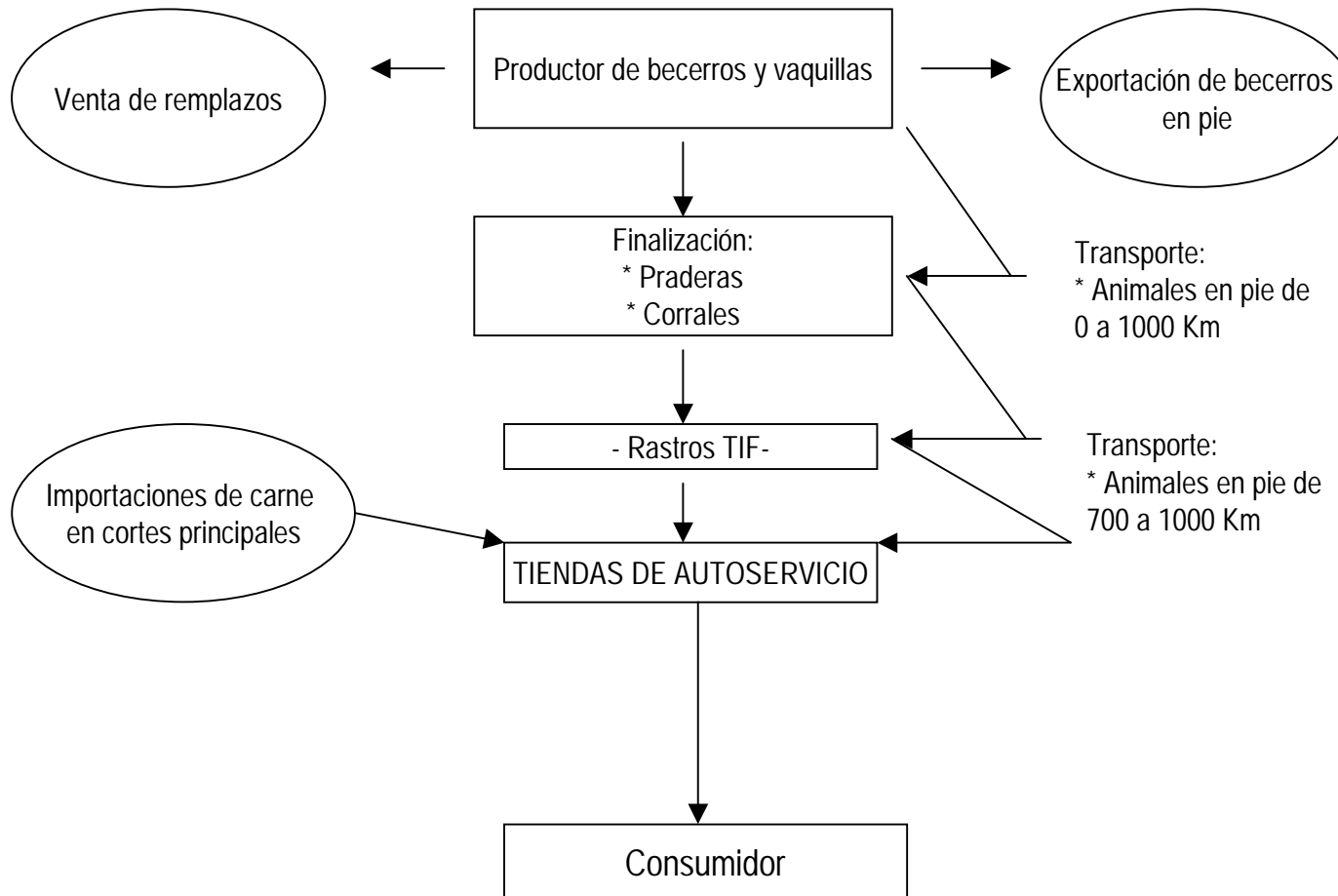
- En el segundo tipo de sistema, tenemos que la participación del intermediario es una pieza esencial en el esquema para su funcionamiento. En este grupo, se incluyen los carniceros establecidos, de mercados sobre ruedas y mercados públicos. Los taqueros también movilizan una fracción significativa de carne (1-7 canales semanales).

- La comercialización de la carne de bovino ha generado una extensa gama de opciones de compra-venta, motivado por la alta competitividad, que obliga a los productores y comerciantes a eficientizarse o darle valor agregado a los productos cárnicos mediante la presentación, etiquetado, envase, embalaje, publicidad, promoción, modificación de hábitos de consumo e incluso prestación de servicios.

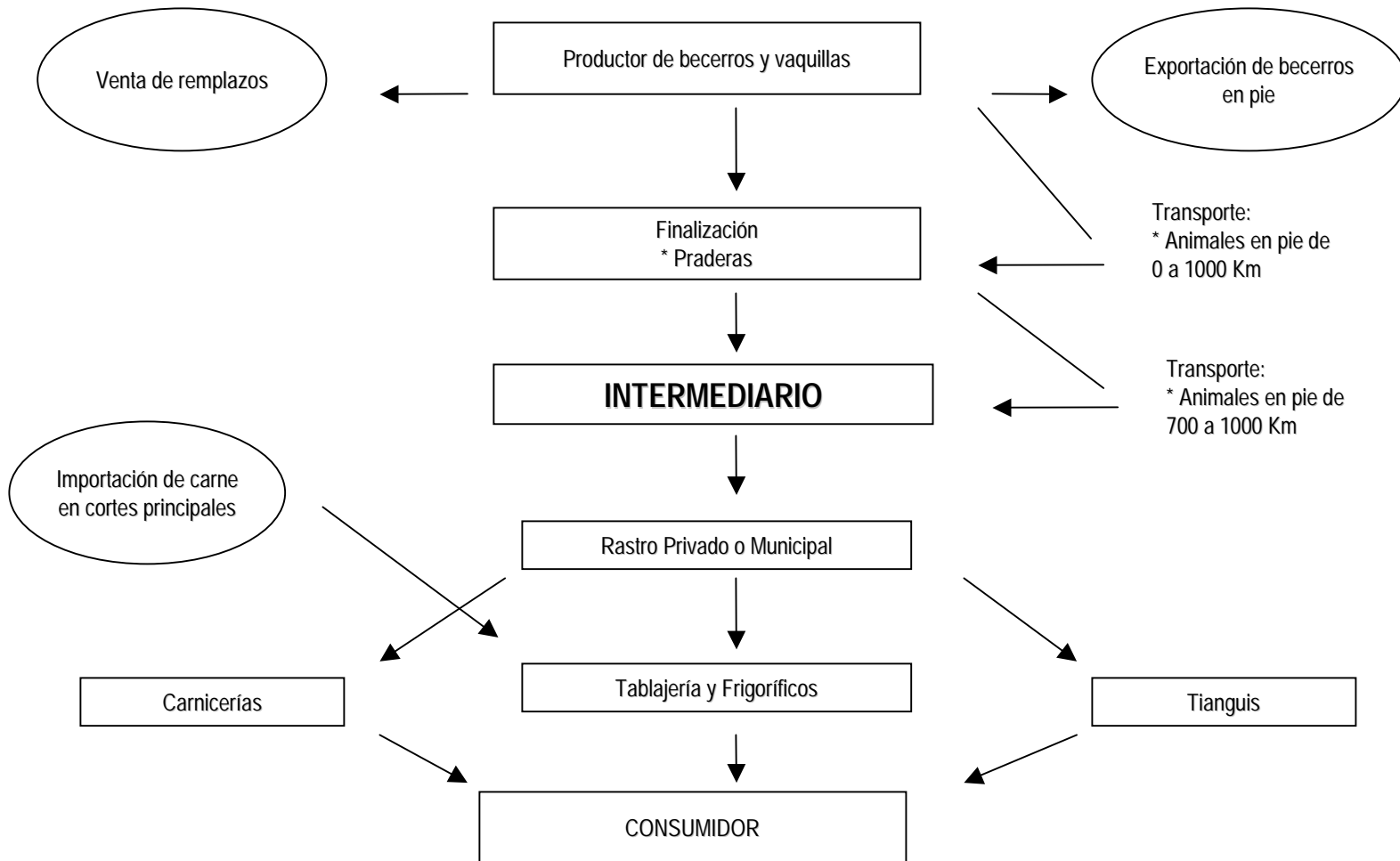
- Actualmente el mercado de la cadena de bovinos involucra una red compleja, donde la presentación y facilidad de manejo, almacenamiento y mejor precio representan el eje para la toma de decisiones, y donde la presencia de la carne importada juega un papel importante.

- La carne importada viene empacada en cajas y está clasificada por cortes específicos, satisface las necesidades del sector restaurantero y también está adaptándose a los consumidores regionales, abasteciéndolos de los cortes españoles que se comercializan en los centros comerciales.

Cadena Integrada de comercialización e Industrialización (esquema de aplicación general)



Cadena no Integrada de Comercialización e Industrialización



➤ **Programas gubernamentales y asistencia técnica**

- Los acuerdos de la Alianza para el Campo se basan en la consecución de recursos y esfuerzos para un fin común. Los apoyos de las aportaciones del Gobierno Federal, el Gobierno Estatal y los productores (SAGAR 1999).
- Bajo este esquema, el gobierno canaliza recursos económicos al productor hasta en 50% del monto de la inversión para modernizar la infraestructura productiva, mejorar o incrementar el estatus sanitario del hato nacional. Con este tipo de aportación tripartita, se promueven los apoyos directos al productor.
- Los programas de gobierno vigentes promueven los siguientes apoyos en general:
 - Programa Lechero. El objetivo de este programa es incrementar la producción de leche por unidad de superficie, a través de la modernización tecnológica de las explotaciones lecheras. Los apoyos se destinan a la adquisición de materiales de construcción y equipo especializado; así como para la construcción y rehabilitación de la infraestructura básica y los centros de acopio.
 - Programa de Establecimiento de Praderas. Su objetivo es incrementar la disponibilidad de forraje, permitiendo un buen comportamiento productivo y reproductivo del ganado. Los apoyos se canalizan para la adquisición de semilla e implementos necesarios para el establecimiento y rehabilitación de praderas y agostaderos; para la adquisición e instalación de materiales para cercos, equipos de bombeo, pozos y líneas de conducción, abrevaderos y bebederos, corrales de manejo y equipo para la cosecha de forrajes.
 - Programa de Ganado Mejor. Su propósito es incrementar la producción por unidad animal, mediante la distribución de vientres y sementales de buena calidad genética e impulsar la inseminación artificial y transferencia de embriones.
 - Programa de Mejoramiento Genético. El objetivo es fomentar la repoblación del hato ganadero y propiciar el incremento y mejoramiento de la genética. Se incluyen en este rubro apoyos para la compra de termos criogénicos.
 - Programas de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales. Su propósito es apoyar y fomentar programas de desarrollo regional, que impulsen la formación de cuencas de producción para la aplicación de tecnología, a través de Promotores de Desarrollo Agropecuario, integrados preferentemente a despachos técnicos agropecuarios (Descentralizados).
 - Sanidad Animal. El objetivo es prevenir la entrada de enfermedades y plagas al territorio nacional, controlar y erradicar las existentes así como lograr el reconocimiento de la condición sanitaria por las autoridades de otros países. Intensificar las campañas sanitarias que permitan incrementar la producción de ganado bovino, así como de sus productos y subproductos.

- Las principales acciones implementadas en el estado de Tabasco con la Alianza para el Campo en el ciclo 1996-1999, aplicados a la totalidad de la superficie mejorada, representa el 9.07% del total de la superficie ganadera estatal. Con lo que se beneficiaron a 4,885 productores pecuarios.
 - Establecimiento de praderas: hectáreas beneficiadas - 22,972.22.
 - Infraestructura complementaria: hectáreas beneficiadas - 130,723.68.
 - Para este ciclo en particular se indujeron aproximadamente al 22% de los productores del Estado al uso de una mejor tecnología, básicamente en el aprovechamiento de los recursos forrajeros e infraestructura (cercos eléctricos, equipos para procesamiento de subproductos agrícolas, nuevas variedades de pastos) mediante sesiones de parcelas demostrativas y la asignación de supervisores de zona.
 - Del total de los productores beneficiados el 74% corresponden al sector social.
 - Se estima que con la superficie sembrada se contará con una producción de 276,000 toneladas de forraje en base seca al año (estimaciones de campo por parte de los técnicos asesores).
- Fomento Lechero. Se implementaron 676 proyectos productivos.
 - Adquisición de equipos de ordeña, centros de acopio y la construcción de infraestructura básica de las explotaciones.
 - El monto de inversión gubernamental destinado en este ciclo específico fue de 17.28 millones de pesos, por parte de los productores fue de 16.94 millones de pesos.
 - En los cuatro años de implementación del programa se han beneficiado el 30% de los productores dedicados a producción de leche.
- Ganado Mejor. Se distribuyeron ejemplares para pie de cría en el estado:
 - Sementales bovinos 7,503 animales.
 - Vientres bovinos 2,026 animales.
 - Evaluaciones de fertilidad para sementales bovinos: 1,180 pruebas (servicios de MVZ independientes).
 - La inversión gubernamental asciende a 40.62 millones de pesos, por parte de los productores fue de 59.69 millones de pesos en el periodo 1996-1999.
 - El alcance se ha reflejado en un 34% de los productores del estado.
 - Se considera una actividad productiva de los sementales para producir 113,000 crías de la mejor calidad genética.

- Mejoramiento Genético. Se inicia el programa en el año de 1997, hasta la fecha se ha apoyado con:
 - Adquisición y aplicación (asesores técnicos) de 9,491 dosis de semen de ganado bovino.
 - Adquisición de 111 termos de conservación de pajillas de semen bovino.
 - El beneficio se ha extendido a 187 productores del estado.
 - Hasta el momento se ha invertido por parte de la Federación-Estado y participación de los productores 1.44 millones de pesos.
 - Se estima tener una producción de 2,458 crías de ganado selecto.

- Salud Animal. Se generaron 10 campañas zoonosanitarias de alcance estatal, con el propósito fundamental de mantener y escalar el estatus sanitario del estado. Se calcula un beneficio de 51,767 productores. Se logró el reconocimiento en específico por la implementación del programa de tuberculosis bovina por parte de la Comisión Binacional México-Estados Unidos para que el estado se clasificara en la fase #1 de esta campaña:
 - Campaña vs. Tuberculosis bovina.
 - Campaña vs. Brucelosis.
 - Campaña vs. Garrapata.
 - Campaña vs. Rabia paralítica.
 - Otras especies: Enfermedad Aujeszky, Fiebre Porcina Clásica, Influenza aviar, Salmonelosis aviar, Enfermedad Newcastle, Encefalitis equina venezolana.

- Proyectos Agropecuarios Integrales. Este programa inicia su operación en 1999, con un monto de inversión Federal-Estatal de 685 mil pesos, se contrataron 8 profesionistas, los cuales han integrado a 10 grupos ganaderos de validación y transferencia que integran un total de 120 productores (modelos GGAVATT / INIFAP).

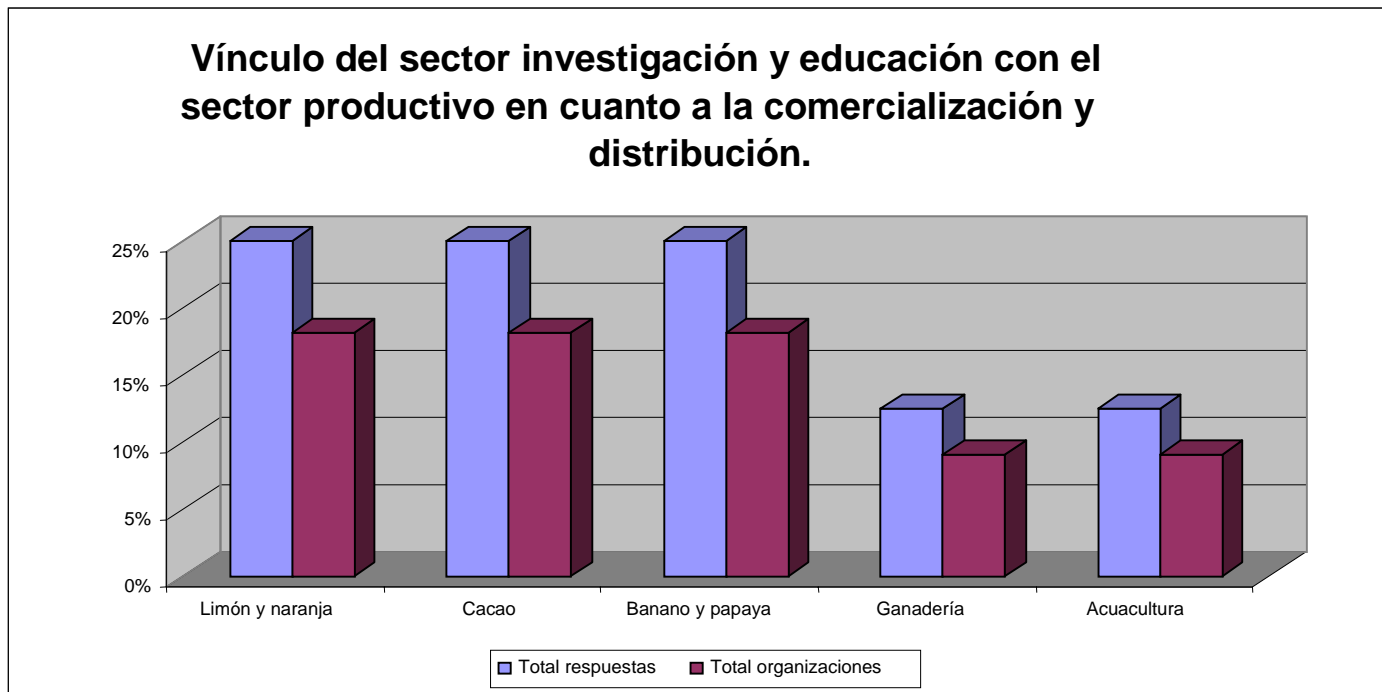
Programa	Presupuesto Autorizado (Miles de Pesos)			Total
	Federal	Estado	Productores	
Ganado Mejor				
Sementales Bov. C/R	5,755.75	5,755.75	11,511.50	23,023.00
Sementales Bov. S/R	176.85	176.85	851.50	1,205.20
Sementales Ovinos	-	-	-	-
Vientres Bovinos 240 Kg	290.00	290.00	1,120.00	1,700.00
Vientres Bovinos 320 Kg	435.00	435.00	1,430.00	2,300.00
Evaluaciones de Fertilidad	17.50	17.50	35.00	70.00
Gastos de operación	128.50	128.51		257.01
Gastos de Evaluaciones	150.00	150.00		300.00
Subtotal	6,953.60	6,953.61	14,948.00	28,855.21
Lechero				
Establos	1,880.00	1,880.00	3,760.00	7,520.00
Gastos de Operación	60.00	60.00		120.00
Gastos de Evaluación	60.00	60.00		120.00
Subtotal	2,000.00	2,000.00	3,760.00	7,760.00
Praderas				
Establecimiento Pastos	2,362.20	637.80	3,000.00	6,000.00
Infraestructura	2,321.26	627.08	2,948.34	5,896.68
Gastos de operación	149.47	40.36		189.83
Gastos de Evaluaciones	149.47	40.36		189.83
Subtotal	4,982.40	1,345.60	5,948.34	12,276.34
Mejoramiento Genético				
Dosis de Semen	22.50	22.50	45.00	90.00
Termos	30.00	30.00	60.00	120.00
Gastos de operación	1.38	1.38		2.76
Gastos de Evaluaciones	1.39	1.39		2.78
Subtotal	55.27	55.27	105.00	215.54
Des. Proy. Agropec. Inte.				
Contratación de Promotores	340.26	216.54		556.80
Capacitación y				-
Giras de Int. Tec. Promotor	55.73	35.47		91.20
Gastos de operación	11.30	7.20		18.50
Evaluación del programa	11.31	7.19		18.50
Subtotal	418.60	266.40		685.00
Total	14,409.87	10,620.88	24,761.34	49,792.09

Fuente: SAGAR, Subdelegación de Ganadería, Junio 2000

➤ **Investigación y transferencia de tecnología**

- Para esta sección se plantea primero la problemática que evidencia el sector de producción, y posteriormente en la segunda etapa se dan a conocer los resultados de la investigación de campo realizada, que consistió en una encuesta sistemática para conocer las características de los organismos e instituciones que aportaron sus respuestas completas.
- Existe una relación directa entre el nivel de la investigación, educación y transferencia de tecnología agropecuarias y la aptitud del sector productivo para incrementar su productividad y competitividad, para responder a los estímulos del mercado y a las políticas económicas de fomento rural. El deficiente desempeño en el estado de Tabasco y en el país en general de las tareas mencionadas origina una estructura y sistemas productivos una sensible carencia de capacidad de adaptación a la evaluación de mercados y a los requerimientos regionales.
- La investigación agropecuaria estatal, en sus tres facetas básicas (científica, tecnológica y social) adolece de serios problemas que hacen que la escasamente existente, además de ser insuficiente, no tenga un retorno económico tal que la justifique y retroalimente.
- .
- El costo de oportunidad de no generar y aplicar los “paquetes tecnológicos adecuados/óptimos”, involucra, además de rezagos en productividad bienestar social, daños irreversibles, de tipo estructural al suelo, el agua, así como a la ecología en general.
- La educación técnica y profesional agropecuaria es de bajo nivel académico en general, se denota una falta de conocimiento de la realidad económica y del mercado estatal, por lo que finalmente los técnicos y profesionales del sector han mostrado poca competencia para contribuir al desarrollo productivo del sector.

- La participación del sector de investigación y educación en cuanto a los procesos de comercialización y distribución de los productos pecuarios es un 9% menor comparado con otras actividades agrícolas que son parte importante del modelo económico del sector primario, en este caso en particular, la opinión pública en la producción ganadera bovina supone una mayor participación y apoyo en este sentido de lo que realmente manifiestan los resultados de las instituciones y organismos encuestados quedando un 13 y 9% respectivamente.



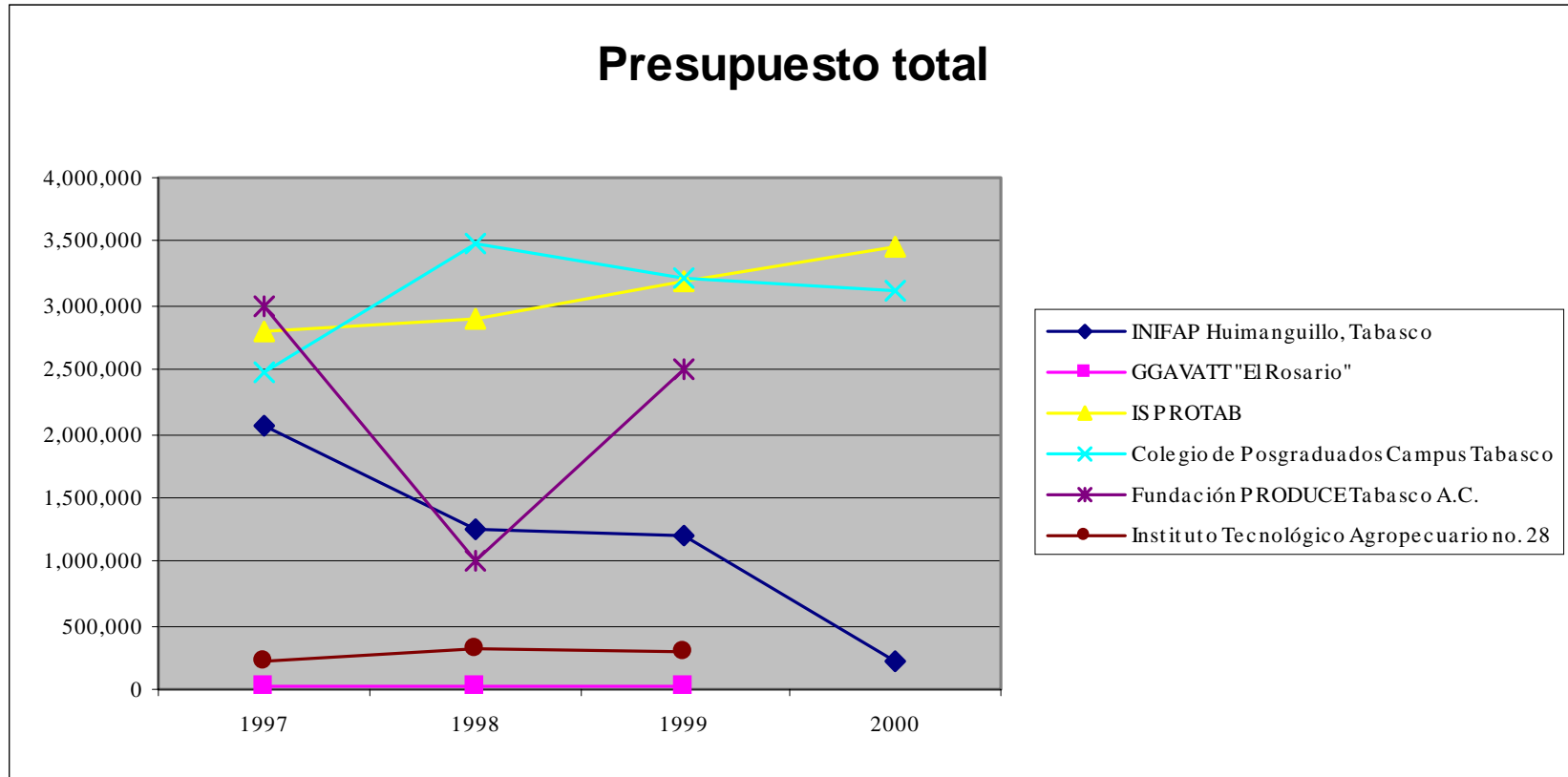
Fuente: Investigación de Campo Tabasco, CIAG Feb 2000

– Etapa 1. Descripción de la problemática.

- Actualmente se cuenta con tecnologías ya desarrolladas, pero no existe un proceso exitoso en la transferencia de las mismas al productor. Las necesidades básicas del sector ganadero aún siguen siendo los tópicos de mejoramiento genético, manejo de sistemas sgroforestales, sistemas de pastoreo, métodos de conservación y aprovechamiento de forrajes, estrategias de comercialización.
- Los diferentes centros de investigación y de estudios superiores (ITA, UTTAB, UJAT, CP, ISOPROTAB y el INIFAP) no tienen un desarrollo interactivo efectivo con el sector de producción, por lo que finalmente la opinión y criterio de los productores no cuentan de manera significativa para la selección de líneas de investigación de manera integral y estratégica con el fin de evitar duplicidades en los trabajos de investigación, aprovechando las bases dispuestas de información en cuanto a la validación de los trabajos previos con los que se cuenta.
- El sistema educativo regional no cuenta con la formación de técnicos específicos a las necesidades de la industria ganadera, las carreras profesionales están muy devaluadas.
- Básicamente la investigación se sustenta de fondos federales y estatales, falta participación de la iniciativa privada (resulta escasa) y consecuentemente los presupuestos de las instituciones son muy erráticos. Por lo que finalmente se invalida la posibilidad de realizar trabajos de investigación de mediano y largo plazo de manera sostenida.
- Los organismos dedicados al fomento de la transferencia de tecnología, generan el vínculo entre los sectores de investigación y producción, pero finalmente su cobertura no es significativa comparada con la dimensión de la problemática y necesidades del sector.
- La misión de la investigación en el estado, es el hacer uso de la tecnología generada, aunada a una política de precios que permita sustentar su financiamiento, con canales de comercialización adecuados fortalecerá e impulsará el desarrollo de la ganadería de doble propósito, lo cual repercutirá favorablemente en el bienestar de los productores que se dedican a ella y beneficiará a la población en general, al aumentar la oferta de carne y leche, y al país al reducir los volúmenes de importación de estos satisfactores alimenticios (SAGAR, 1999).

- Etapa 2. Resumen de las características principales de los centros e instituciones relacionadas con investigación y extensión en los últimos tres años.
 - El INIFAP recibe sus fondos de financiamiento de Gobierno Federal al 100% y el ISPPROTAB los recibe de Gobierno Estatal al 100%, el resto de las instituciones encuestadas (Colegio de Postgraduados, Fundación Produce Tabasco A.C, Instituto Tecnológico Agropecuario) reciben sus fondos igualmente de Gobierno Federal y Estatal en diferentes proporciones, incluso de aportaciones de la iniciativa privada y generando recursos propios con la venta de servicios de educación y comerciales.
 - Las instituciones dedicadas a la investigación y servicios de validación de tecnología como el INIFAP, ISOPROTAB, El Colegio de Postgraduados, confirman en la política de sus funciones tener estrecha relación con el sector producción y otros centros de investigación nacionales e internacionales, el hecho es que precisamente es este punto el que exige el sector productivo se refleje en resultados tangibles en el campo.
 - Los dos organismos que manifiestan los presupuestos en el ciclo (1997-2000) más constantes y en orden ascendente según corresponde son el ISOPROTAB y el Colegio de Posgraduados.
 - El monto total que refleja este grupo de instituciones aplicado para la investigación, transferencia de tecnología, formación de recursos humanos y capacitación es de \$ 19, 247, 819 pesos. Esta cantidad representa el 0.73 % para el año de 1998 del PIB del estado de Tabasco generado por el sector primario, industrias agropecuaria, de silvicultura y pesca con un monto total de: \$ 2, 668, 212, 000 pesos.
 - Los dos organismos que manifiestan los presupuestos en el ciclo más constantes y en orden ascendente según corresponde son el ISOPROTAB y el Colegio de Posgraduados.
 - El monto total que refleja este grupo de instituciones aplicado para la investigación, transferencia de tecnología, formación de recursos humanos y capacitación es de \$ 19, 247, 819 pesos. Esta cantidad representa el 0.73 % para el año de 1998 del PIB del estado de Tabasco generado por el sector primario, industrias agropecuaria, de silvicultura y pesca con un monto total de \$ 2, 668, 212, 000 pesos.

- Por otro lado se ha encontrado que los presupuestos de las diferentes entidades que realizan investigación son sumamente variables y dinámicos que combinado con la asignación de fondos en forma anual a las investigaciones provoca que éstas no lleguen a un fin adecuado en los tiempos adecuados, generando una investigación inefectiva por falta de fondos y por la consecuente modificación en los diseños experimentales. A continuación se presenta una gráfica que refleja el presupuesto asignado a algunas instituciones de investigación en la región de acuerdo a una consulta directa en las mismas.



Fuente: Investigación de Campo Tabasco, CIAG Feb 2000

3.2 Comportamiento de la industria en el ámbito mundial

Panorama Mundial del mercado de la leche

- El pronóstico de producción para el año 2000 de los principales países productores de leche es aproximadamente de 336 millones de toneladas, esto significa un crecimiento en la curva de producción mundial del 0.5% con respecto al año anterior (1999) y un 2.1 % mayor de lo que representó la producción del país hace 6 años.
- La producción obtenida durante 1999 en los principales países productores, fue de 479.1 millones de toneladas, destacando como los mayores productores del mundo los Estados Unidos, la India y Rusia con una aportación de 73.4, 36 y 31.7 millones de toneladas respectivamente.
- En términos generales la producción mundial de leche durante el período 1994-1999 en los principales países productores, se ha mantenido sin cambios a la alza, sin embargo han repuntado en su producción países como Brasil con un 5.7%, Argentina 5.5%, Australia con 4.8%, México con 3.8% .
- Por otra parte el inventario del hato mundial disminuyó, al registrar una tasa media de crecimiento de - 1.0% anual durante el período 1994-1999, según información de la USDA, el pronóstico para el año 2000 se estima que la tendencia seguirá siendo a la baja en 1% con respecto al año de 1999, al registrar un inventario lechero de 113.7 millones de cabezas.

Leche entera de vaca Producción (ton)	Año					
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Mundo	461,377,035.00	462,533,125.00	464,366,196.00	466,381,895.00	476,903,214.00	479,100,678.00
EUA	69,673,000.00	70,439,000.00	69,855,000.00	70,801,000.00	71,414,000.00	73,482,000.00
India	26,520,000.00	27,518,400.00	28,496,000.00	29,576,352.00	35,500,000.00	36,000,000.00
Federación Rusa	41,951,000.00	39,098,000.00	35,521,800.00	33,834,848.00	32,954,634.00	31,700,000.00
Alemania	27,866,180.00	28,606,844.00	28,778,862.00	28,701,906.00	28,378,000.00	28,300,000.00
Francia	25,322,350.00	25,438,000.00	25,108,800.00	24,916,700.00	24,741,400.00	24,700,000.00
Brasil	16,272,800.00	16,985,100.00	19,089,400.00	20,600,000.00	21,630,000.00	22,495,000.00
México ocupa el lugar 16	7,547,137.00	7,627,950.00	7,821,600.00	8,091,400.00	8,573,500.00	8,885,200.00

Fuente: Base de Datos de USDA, y FAO 2000

Panorama mundial del mercado de la leche

- La producción de leche en polvo a nivel mundial aumenta a un ritmo sostenido del 3.8% anual, durante el período de 1994-1999, es Argentina quien presenta el mayor crecimiento con un 19.3% anual, le siguen en orden de importancia, Australia, China, Reino Unido, Brasil y Francia con crecimientos anuales de 9.3%, 8.6% , 7.6%, 6.9% y 5.9 %, respectivamente.
- Nueva Zelanda continúa siendo el principal país con ventas en el exterior de leche entera en polvo y el segundo en leche descremada en polvo. Exportaron 567 mil toneladas de estos productos en el año de 1999.

Producción de leche en polvo en el mundo 1994-1999						
País	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Francia	315.00	282.00	348.00	390.00	438.00	420.00
China	265.00	317.00	322.00	350.00	369.00	400.00
Nueva Zelanda	333.00	342.00	333.00	366.00	397.00	382.00
Argentina	102.00	146.00	162.00	166.00	210.00	246.00
Brasil	175.00	200.00	220.00	231.00	240.00	244.00
Alemania	202.00	221.00	203.00	210.00	216.00	220.00
Australia	93.00	104.00	113.00	134.00	127.00	145.00
Reino Unido	83.00	90.00	96.00	97.00	134.00	120.00
Países Bajos	135.00	122.00	123.00	111.00	114.00	113.00
México ocupa el 7 lugar	124.00	101.00	96.00	91.00	93.00	109.00

Fuente: Base de Datos de USDA, y FAO 2000

- En países exportadores como Australia, Canadá, Comunidad Europea, Nueva Zelanda y Estados Unidos, los productores reciben subsidios del orden de 31%, 79%, 69%, 3% y 62%, respectivamente en el proceso de producción y comercialización de la leche.

- El consumo de leche fluida en el mundo mantiene un comportamiento diferenciado y se relaciona sobre todo con el nivel de desarrollo de los países productores. Se observa que del 100% del consumo mundial, el 35% lo consumen Estados Unidos y la Ex Unión Soviética, siendo esta última el primer consumidor de leche fluida, así también el primer productor de leche en el mundo.
- La estructura del consumo no ha sufrido fuertes variaciones, durante la década de los noventa la disponibilidad de leche por habitante en el mundo es de 226 ml/día (menos de un cuarto de litro), en la Comunidad Europea de 997 ml/día, mientras que en Estados Unidos y Canadá es de 649 y 876 ml/día, respectivamente.

Consumo de leche fluída en el mundo 1994 - 1999						
País	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Rusia	27,500.00	28,500.00	30,500.00	32,000.00	32,500.00	33,000.00
EUA	26,653.00	26,619.00	26,689.00	26,844.00	26,811.00	27,075.00
India	15,373.00	14,625.00	14,300.00	14,515.00	14,765.00	14,700.00
Brasil	8,650.00	11,025.00	11,025.00	11,400.00	12,100.00	13,082.00
Alemania	7,380.00	5,815.00	5,602.00	5,292.00	5,293.00	5,200.00
Reino Unido	7,200.00	7,330.00	7,270.00	6,955.00	6,994.00	6,960.00
Francia	4,391.00	4,426.00	4,363.00	4,001.00	4,098.00	4,100.00
México	3,300.00	3,357.00	3,412.00	3,552.00	3,525.00	3,622.00
Canada	2,840.00	2,851.00	2,824.00	2,820.00	2,820.00	2,820.00
China	2,380.00	2,590.00	2,840.00	3,136.00	2,635.00	2,813.00

Fuente: Base Datos USDA, FAO 2000

- Con excepción de Oceanía, la totalidad de los países y regiones complementan su consumo con importaciones de leche en polvo, no siendo así el caso para México y Asia.
- Lo anterior indica que los países industrializados y Europa, primero satisfacen sus necesidades, enviando sus excedentes (68%) a países no industrializados. Del total de la producción mundial solo el 5% es comercializado en el mercado internacional. De este porcentaje la mayor lo cubre la leche en polvo ya sea como leche entera o sin grasa.

Comportamiento de la Industria Ganadera en el ámbito nacional

Panorama nacional del mercado de la leche.

- En el mercado nacional existe un gran déficit de abasto de leche, por lo que este factor no ha sido limitante para el crecimiento de esta actividad, sino más bien la rentabilidad de la actividad es la cuál se veía fuertemente afectada hasta antes de la liberación del precio oficial, así como por las fuertes importaciones, no solo de leche en polvo sino también de suero, lactosuero, quesos y preparaciones alimenticias.
- Actualmente, México ocupa el primer lugar como importador de leche en polvo; en promedio de 1995 a 1998 consumió aproximadamente el 33% del volumen que se comercializó en el mercado internacional. La importación de la leche deshidratada es producto de excedentes de países exportadores, y tiene un costo 50% más bajo aproximadamente.
- El déficit en 1998 (incluyendo importaciones) fue de 9.64 mil millones, en 1999 fue de 9.75 mil millones; siguiendo la tendencia lineal de crecimiento de las importaciones, para el año 2005, éste sería de 10.28 mil millones de litros anuales.
- Por lo que toca al mercado de los lácteos y quesos en el marco nacional, su demanda es creciente, lo cual aunado al hecho de que existe una subutilización de la capacidad instalada agroindustrial, el potencial de la actividad es grande, *una vez superada la rentabilidad de la producción primaria.*

DESTINO		CANTIDAD
Economía informal	Leche Bronca	41.30%
	Queserías	
	Artesanías	
Elaboración de Quesos		26.80%
Leche Pasteurizada y Ultrapasteurizada		20.10%
Leches Industriales		7.20%
Yoghurt		1.10%
Otros Lácteos		3.50%

Fuente: SECOFI, BANXICO 1999

- La producción nacional de leche ha sido insuficiente para cubrir las necesidades de la población y de la industria, lo cual ha originado realizar importaciones, de esta manera, la balanza comercial de la leche de bovino ha derivado en déficits continuos durante esta década (BANAMEX, 1997).
- Según los datos recabados hasta junio de 1998, las principales cuencas lecheras del país produjeron el 68% de la producción nacional, en este mismo año y descontando la producción de Veracruz (por no contar con ganado especializado), la aportación de las principales cuencas fue del 60%. A pesar del esfuerzo de tecnificación, en la actualidad la estructura productiva de la ganadería bovina de leche, no es homogénea en el país, su diferenciación esta dada por los niveles de tecnificación que existen, identificándose los siguientes: estabulado, semiestabulado y doble propósito (ordeña estacional).
- Estimaciones del FIRA (1998), señalan que alrededor de 70 mil empresas participan en el sector de producción primario de leche en él trabajan 360,000 personas y manejan 7.6 millones de vacas; de las cuales 2.5 corresponden a ganado especializado. Para mantenimiento del total del hato se destinan a nivel nacional 6 millones de hectáreas de forrajes de las cuales 1.5 millones se ubican en zonas áridas y semiáridas y el resto en regiones tropicales y subtropicales.
- El consumo nacional se caracteriza por las variadas preferencias del consumidor, se comercializa actualmente leche fluida, en polvo, evaporada, reconstituida con grasa vegetal, condensada azucarada, fermentada, deslactosada, diversas fórmulas lácteas para lactantes y adicionada con vitaminas y minerales.

Consumo Nacional Aparente (C.N.A) (Miles de litros)									
CONCEPTO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Producción Nacional	6,141,545.00	6,717,115.00	6,966,210.00	7,404,078.00	7,320,213.00	7,398,598.00	7,586,422.00	7,848,105.00	8,315,711.00
Importaciones	2,857,800.00	593,822.00	2,035,570.00	2,144,485.00	1,566,482.00	1,249,676.00	1,451,945.00	1,602,481.00	1,334,846.00
Exportaciones	45.00	10,404.00	3,874.00	23,875.00	61,950.00	19,106.00	20,352.00	37,047.00	9,342.00
CAN	8,999,300.00	7,300,532.00	8,997,906.00	9,524,688.00	8,824,746.00	8,629,168.00	9,018,015.00	9,413,539.00	9,641,215.00
Población									
(miles)	81,250.00	83,120.00	85,050.00	87,030.00	89,066.00	91,158.00	93,182.00	94,732.00	96,254.00
C.N.A per cápita									
Litros por año	110.80	87.80	105.80	109.40	99.10	94.70	96.80	99.40	100.20
C.N.A per cápita									
(Litros por día)	0.303	0.241	0.29	0.3	0.271	0.259	0.265	0.272	0.274
Prod. Nac./C.N.A	68.24%	92.01%	77.42%	77.74%	82.95%	85.74%	84.13%	83.37%	86.25%
Importaciones / C.N.A	31.76%	8.13%	22.62%	22.52%	17.75%	14.48%	16.10%	17.02%	13.85%

Fuente: FAO, Base de Datos, 2000

Comportamiento de la industria ganadera en el ámbito mundial

- A nivel mundial el hato ganadero existente en 1999 ascendió a 1341 millones de cabezas, ubicándose México en el 7° lugar con 30,293,100 cabezas, que representa el 2.25 % de la población total.

Ganado de Carne Hato (Cabezas)	Año									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Mundial	1,296,147,740	1,297,184,510	1,302,497,200	1,305,019,110	1,318,570,880	1,320,415,830	1,330,177,350	1,325,250,380	1,337,019,800	1,341,985,560
India	202,600,000	203,590,000	204,532,992	205,720,000	206,501,232	207,492,432	208,488,400	209,489,136	212,120,992	214,876,992
Brasil	147,102,320	152,135,504	154,228,992	155,134,096	158,243,200	150,036,992	153,058,000	156,288,992	159,752,000	163,470,000
EUA	95,816,000	96,393,000	97,556,000	99,176,000	100,974,000	102,785,000	103,548,000	101,656,000	99,744,000	98,521,504
China	79,495,309	81,326,362	82,721,238	85,781,250	90,906,112	100,554,361	99,456,492	90,833,901	103,300,955	107,586,029
Argentina	52,845,000	52,452,000	53,011,000	52,665,200	53,156,952	53,500,000	54,000,000	54,500,000	54,600,000	55,000,000
México	32,054,304	31,460,240	30,157,008	30,649,008	30,702,000	30,191,000	29,301,344	30,771,700	30,500,200	30,293,100
Sudan	21,027,800	21,630,000	25,092,000	27,571,000	29,000,000	30,077,000	31,669,000	33,103,000	34,584,000	35,000,000
Etiopía				29,450,000	29,450,000	29,825,030	31,755,360	33,083,150	35,371,768	36,000,000

Fuente: FAO, Base de Datos, 2000

Las existencias mundiales de ganado bovino se concentran en alrededor de 16 países, en donde los principales 5 países alcanzan prácticamente la mitad de la existencia (48.05%).

La actividad pecuaria siempre ha sido de las más importantes a nivel mundial, siendo la carne de bovino una de las que en mayor volumen se producen y se consumen en el mundo. Sin embargo, en los últimos 10 años los niveles de matanza se han mantenido estables, debido a una menor demanda por el consumidor y a que los precios al productor han estado a la baja, lo que ha motivado que la oferta se haya mantenido, registrándose un ligero incremento en los últimos tres años. Los precios reales de la carne de res al consumidor han sido más altos que los precios de otras carnes, a pesar de la tendencia a un menor consumo de las carnes rojas.

- México es un gran exportador de ganado bovino en pie, en donde se han alcanzado cifras mayores al millón de cabezas. En el año de 1995 México exportó 1, 658, 153 cabezas con un valor de \$127,539 Millones de Dlls. Esta movilización de ganado del país fue reflejo de la crisis económica y la problemática con la prolongada sequía que se presentó afectando a los estados del norte y centro.
- Durante 1995, doce países lograron concentrar el 82% de las ventas mundiales de este ganado, México alcanzó el 5.3%, de éstas con lo que se ubicó en el 5° lugar mundial, Asia y América generaron la mayor parte, mientras que en exportaciones sobresalen los países de Europa.

Ganado de Carne Exportaciones (Cabezas)	Año								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Mundo	7,971,806	8,336,892	9,153,943	8,884,775	9,549,805	10,242,793	8,823,883	9,353,413	9,111,372
Francia	1,437,851	1,585,611	1,698,036	1,779,804	1,783,097	1,763,388	1,763,225	1,787,250	1,668,038
México	1,351,106	1,181,290	1,120,000	1,383,237	1,094,508	1,658,153	458,398	666,660	724,624
Canada	883,701	914,600	1,287,434	1,212,518	1,017,257	1,135,518	1,514,250	1,382,980	1,318,003
Alemania	572,456	892,277	638,625	483,146	609,709	590,427	527,455	734,639	735,638
Bélgica-Luxemburgo	184,448	266,921	290,367	300,770	310,396	322,706	353,945	298,228	274,595
EUA	119,991	312,509	322,257	153,460	232,356	94,729	174,459	282,481	285,336
Australia	102,067	113,542	136,625	167,005	256,325	623,141	1,161,930	1,530,584	1,003,630

Fuente: FAO, Base de Datos, 2000

- Fundamentalmente las exportaciones de bovinos se concentran en becerros (96.5%) y vaquillas (3.5%), quedando una marginal participación en los demás tipos de ganado bovino.
- Casi la totalidad de las exportaciones se envían a los Estados Unidos (principal consumidor mundial) siendo las vaquillas las en que en el período de 1993-1997 han mostrado el mayor decremento en un 58.8% en promedio anual.

- Las importaciones mundiales de ganado bovino fueron de 8,090,433 cabezas; equivalentes a 4,341 millones de dólares. Los principales países importadores mundiales son Estados Unidos e Italia que absorben cerca del 50% de las importaciones totales (1998).

Ganado de Carne Importaciones (Cabezas)	Año								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Mundo	8,217,408	8,167,506	9,134,862	8,540,786	9,113,755	9,439,362	8,136,372	8,556,327	8,090,433
EUA	2,135,000	1,934,416	2,255,265	2,499,152	2,082,504	2,786,245	1,966,597	2,048,363	2,036,746
Italia	1,970,914	1,970,860	1,847,655	1,551,154	1,524,468	1,342,630	1,487,703	1,675,102	1,925,171
Holanda	620,835	651,091	739,454	524,430	666,257	512,435	495,069	617,637	371,470
Francia	390,917	448,901	381,938	391,935	483,276	475,217	293,508	318,524	275,508
Nigeria	270,000	365,000	347,000	329,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000
España	147,335	221,000	285,000	351,039	577,874	597,746	582,600	631,206	576,740
México	73,442	227,336	252,214	132,600	190,479	25,606	198,646	315,366	219,491

Fuente: FAO, Base de Datos, 2000

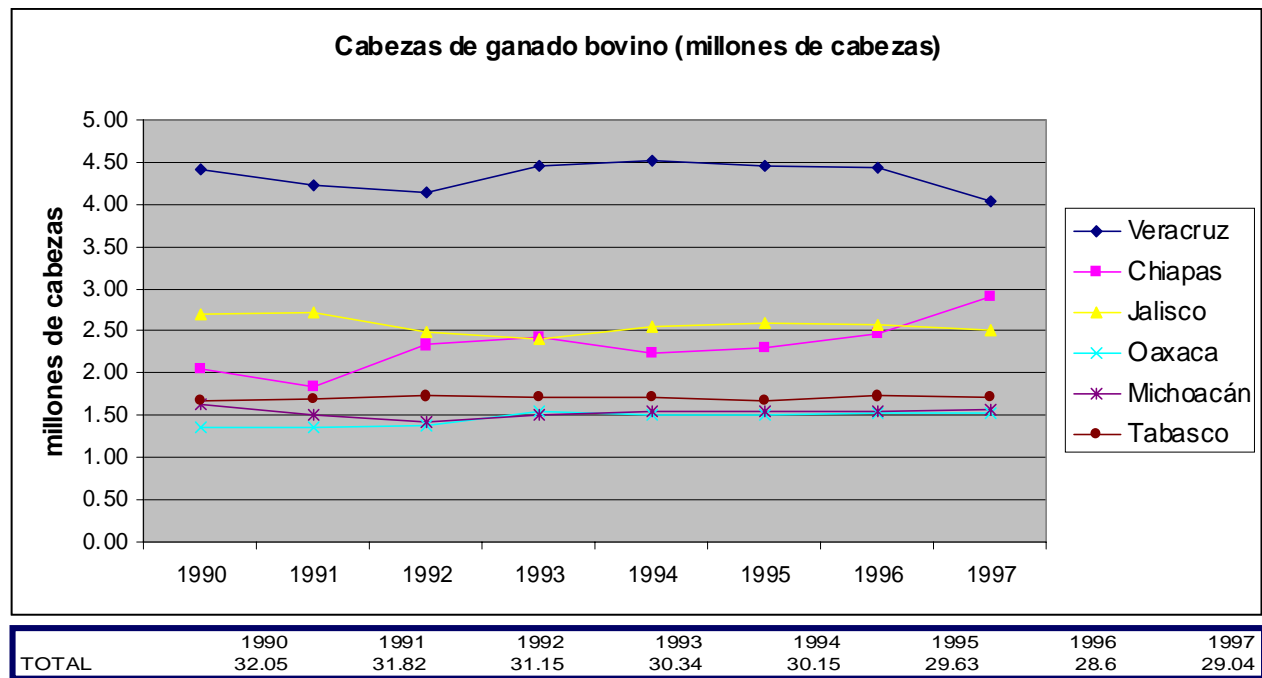
- Con estos datos en particular podemos apreciar un importante volumen de intercambio comercial entre los países miembros de la Unión Europea.
- En el año de 1995 México reduce sustancialmente las importaciones de ganado para abasto con 25,606 cabezas, debido al impacto económico de la crisis financiera del país, para 1997 refleja un incremento del 91.88 % con 315,366 cabezas. Esta tendencia en los últimos años es el reflejo de la entrada de vacas provenientes de la liquidación del hato estadounidense por motivo de renovación de vientres productivos, además de aprovechar los menores costos de matanza y los altos valores para el tipo de carne debido a la falta de normalización comercial en México.
- Con la entrada del TLC sitúa a EUA como el más fuerte competidor en el mercado de la carne de bovino en México, dada la eliminación de aranceles y permisos y el volumen de comercio entre los dos países. Los principales productos cárnicos de la especie bovina que México importa, provienen de EUA, con carne deshuesada, carne en canal, cortes frescos, refrigerados o congelados.

- En el reporte generado por SAGAR en enero de 1999, menciona que los principales estados exportadores son Chihuahua (46.3%), Sonora (25.3%), Durango (14.5%), Nuevo León (6.1%), Coahuila (5.5%), estados que en conjunto concentran 97.8% del total.
- Durante la década de los '90 el inventario nacional de ganado bovino se ha venido reduciendo con una tasa media anual del 1.4%.
- A raíz de la devaluación de nuestra moneda frente al dólar durante 1995, se esperaba un incremento en las exportaciones de becerros, pero debido a que al mismo tiempo se presentó una escasez mundial de granos y con esto, un fuerte aumento en su precio, generando esto un desaliento en la compra de becerros por parte de los Estados Unidos. Complementado por la crisis asiática que redujo el consumo, y por último, en México se vivía una de las sequías más fuertes del siglo; la conjunción de ambas situaciones terminó por diluir la ventaja de la devaluación.
- La producción de bovinos a nivel nacional se realiza durante todo el año, acentuándose en la zona norte del país en forma estacional, por la presentación natural de los períodos de seca y de lluvias dando lugar a los ciclos ganaderos, comenzando el 1° de septiembre y terminando el 31 de agosto de cada año, con el propósito de ligarlos a las exportaciones de becerros y vaquillas a los Estados Unidos.
- La producción de ganado bovino para abasto se concentra principalmente en los estados de Veracruz, Chiapas, Sonora, Chihuahua, Durango, Coahuila, Nuevo León, Tabasco, Jalisco y San Luis Potosí.
- Es común que las áreas tropicales sean abastecedoras de ganado joven para engordar en las otras zonas, lo que en parte explica las disparidades que se observan entre los inventarios y la producción a nivel estados.

Comportamiento de la Industria en el ámbito nacional

- Las diferencias en la productividad entre las diferentes regiones ganaderas de México obedece por un lado a una menor eficiencia reproductiva del ganado en ambientes tropicales (fundamentalmente debido al mal manejo que se utiliza), como a una mayor concentración de la actividad de engorda intensiva en las zonas áridas, semiáridas y templadas, donde hay las condiciones climáticas y disponibilidad de insumos para hacer posible la actividad.
- La población de ganado bovino en estados seleccionados:
 - Veracruz - con 4,032,975 cabezas
 - Chiapas - con 2,900,000 cabezas
 - Jalisco - con 2,507,636 cabezas
 - Tabasco - con 1,721,402 cabezas
 - Michoacán - con 1,564,821 cabezas
 - Oaxaca - con 1,531,480 cabezas

Los datos del inventario bovino de cada entidad federativa se encuentran homologados hasta el año 1997 como versión oficial de información.



Fuente: SAGAR, 1998

3.3 Comportamiento de la Industria Ganadera en el ámbito regional

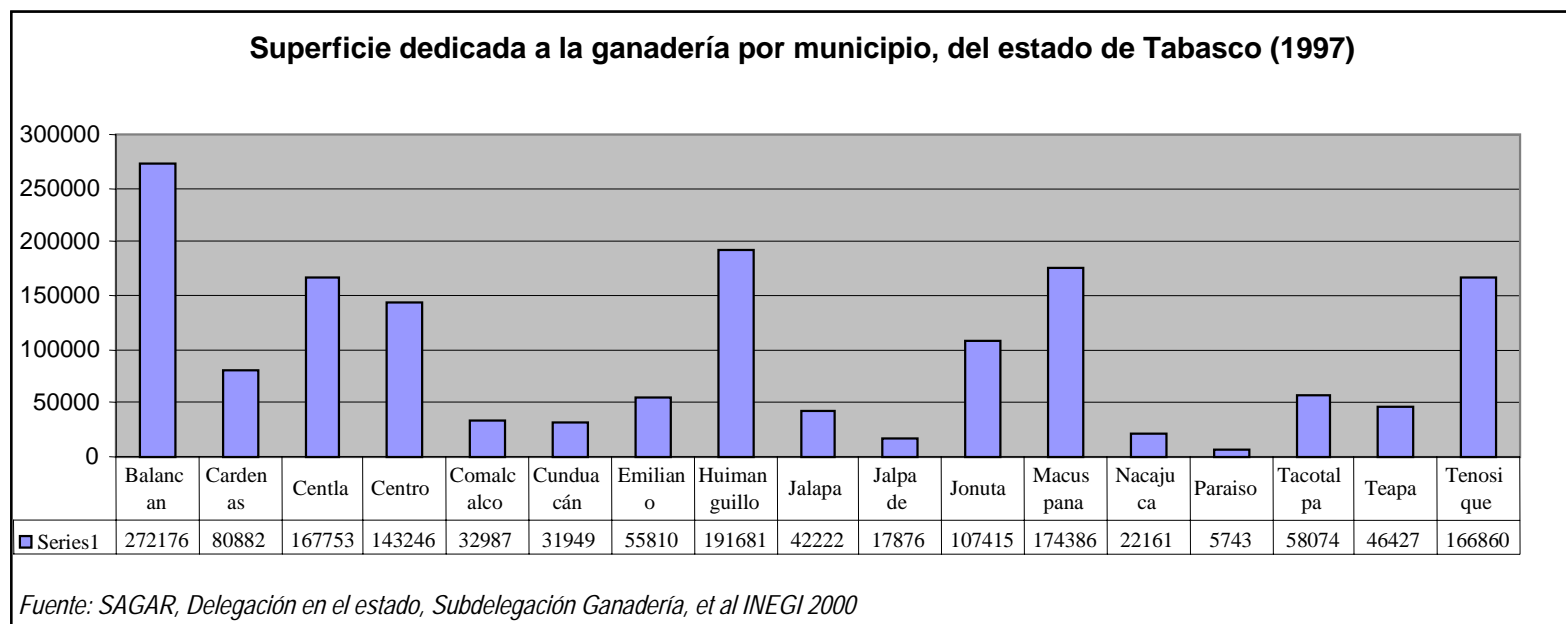
Actividad ganadera en Tabasco.

- En Tabasco se identifica la existencia de tres elementos de producción ganadera que en orden de importancia son:
 - Producción de leche y becerros al destete.
 - Engorda de novillos para finalización y desarrollo en pradera / agostadero.
 - Cría de sementales.
- El sistema de producción que caracteriza al estado de Tabasco es de doble propósito, donde se utilizan razas cebuínas y sus cruza con ganado europeo como el Suizo, Holstein y Simmental. Presenta como característica que el ganado de las explotaciones tiene como función zootécnica principal el producir carne o leche. El manejo de los animales se hace en la mayoría de los casos de forma extensiva, la alimentación se basa en el pastoreo con el mínimo de suplementación alimenticia y ocasionalmente en el empleo de subproductos agrícolas. Se cuenta con instalaciones adaptadas, empleando generalmente para su construcción material de la región. Las prácticas de medicina reproductiva y preventiva, el mejoramiento genético y el manejo de los recursos forrajeros y elementos de sustento de la producción en general tienen un gran margen de ser mejorados en este sistema de producción.
- Capacidad forrajera:
 - Las temperaturas, radiación solar, precipitación y humedad relativa que caracteriza a los climas tropicales, si bien favorecen una alta producción de forrajes, ventaja principal de los trópicos, genera además en lo particular una obligación eminente de manejar adecuadamente la pastura (si no se hace un presupuesto real de la disponibilidad del insumo a lo largo del año no se logran controlar los efectos de déficit o exceso de forraje), esta adquiere baja calidad nutricional, al tener baja digestibilidad por el alto contenido de lignina y es un factor básico que impacta la productividad de los bovinos y cualquier especie rumiante. Esta situación se aplica perfectamente en el estado de Tabasco en donde se desarrollan una buena cantidad de forrajes tropicales tanto nativos como inducidos.

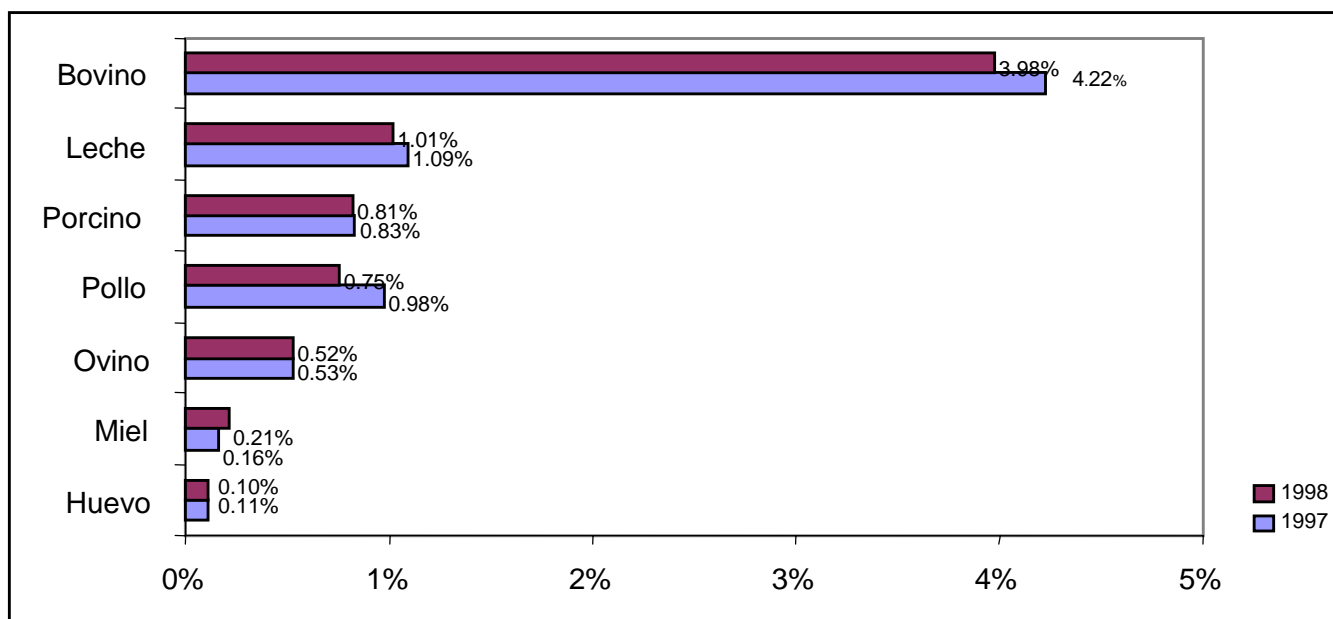
- Genética Animal:
 - Hoy en día las explotaciones se basan en la cruce de ganado Cebú con razas Europeas (*Bos taurus*) sin existir un programa definido de cruzamientos y sin metas de estabilización de hatos a un determinado grado de cruce (5/8, 3/4m entre otros).
 - Las razas de ganado bovino en Tabasco provienen de diferentes regiones del mundo, varían en tamaño, conformación y comportamiento productivo. Conocer éstas características es fundamental para decidir cuales deben utilizarse en un programa de mejoramiento genético. El ganado lechero especializado de razas europeas, debido a sus características productivas, requiere de altos niveles de alimentación y confort que generalmente no es posible proporcionarles en el estado por el clima tropical-húmedo. Uno de los problemas que limita la productividad de la ganadería en Tabasco es el bajo potencial genético de sus animales. Esto se debe a los cruzamientos que en forma desordenada se han realizado entre razas cebuínas y europeas, dando como resultado genotipos indefinidos que tienen una gran variabilidad en producción de carne y leche y en términos reproductivos se genera una elevada segregación de los mejores genes identificados. Para incrementar la productividad del hato, se debe seleccionar en forma correcta a los vientres y mantener la proporción adecuada de genes de la raza Europea y la Cebuína. El objetivo de establecer un programa de manejo genético en la ganadería de Tabasco, es incrementar la productividad de leche y carne, para esto se requiere tomar acciones en tres ámbitos básicos del manejo de la producción regional:
 - Utilizar registros de producción.
 - Seleccionar correctamente a los progenitores (Destacando la prioridad de los vientres y el uso de los sementales).
 - Realizar los cruzamientos en forma ordenada.

- Manejo Básico:
 - El manejo básico de la ganadería del estado, lo tienen calificado como una actividad de menor importancia en la actualidad, tomando como base el supuesto de que la mayoría de los ganaderos son expertos en la materia. Los parámetros productivos que se reflejan en el estado, así como el impacto de la implementación de nueva y mejor tecnología, indican lo contrario.
 - Los esfuerzos que se realizan mediante los programas de fomento a la producción por parte de gobierno, la difusión y transferencia de tecnología, así como cursos de capacitación especializada no han tenido el efecto esperado ya que se tiene un grado de dominio del manejo básico de la producción pecuaria deficiente. Esto depende del nivel de culturalización del medio rural y profesionalización del sector técnico en asistencia.
- Salud Animal:
 - Entre los principales problemas sanitarios que se encuentran en las regiones ganaderas de Tabasco, se tiene el de la Garrapata (vector de la anaplasmosis y piroplasmosis) esto implica que para poder lograr que los animales logren su máximo desempeño, se requiere algún tipo de control sobre este parásito externo.
 - Por lo que toca al problema de la Brucelosis, Tuberculosis y rabia paralítica, es de esperarse que por estar en un clima de trópico húmedo, se pueda tener una alta incidencia en ciertos períodos de tiempo, lo que potencialmente no sólo es un problema de salud animal sino también se convierte en una barrera zoonosanitaria para lograr la movilización del ganado hacia otras regiones en especial hacia el extranjero.
- Comercialización:
 - Tabasco es considerado a nivel nacional como un ejemplo en los procesos de comercialización a través de la UGRT.
 - Se cuenta con instalaciones integrales para facilitar el proceso de comercialización de carne y leche, con un frigorífico - rastro - sala de corte y pasteurizadora.
 - Parte de este modelo ha sido fomentado por leyes estatales muy particulares, que apoyan el esquema de una cadena de comercialización integrada.

- La ganadería en Tabasco es importante como actividad económica del sector primario del estado, sirve como desarrollo de la industria regional, proporcionando alimentos y materias primas, divisas, empleo, distribuyendo ingresos en el sector rural y realizándose en regiones que no tienen cualidades adecuadas para la agricultura.
- La ganadería y en particular la de producción de carne, es la más diseminada en el medio rural. Se realiza sin excepción en todas los municipios del estado y aún en condiciones adversas de clima, que no permiten la práctica de otras actividades productivas.
- Se estima que la superficie aprovechada por la ganadería en el estado es de 1,617, 648 Hectáreas, destacándose los municipios de Balancán con 272,176 Ha´s, Huimanguillo con 191,681 Ha´s, Macuspana con 174,386 Ha´s, Centla con 167,753 y Tenosique con 166,860 Ha´s.

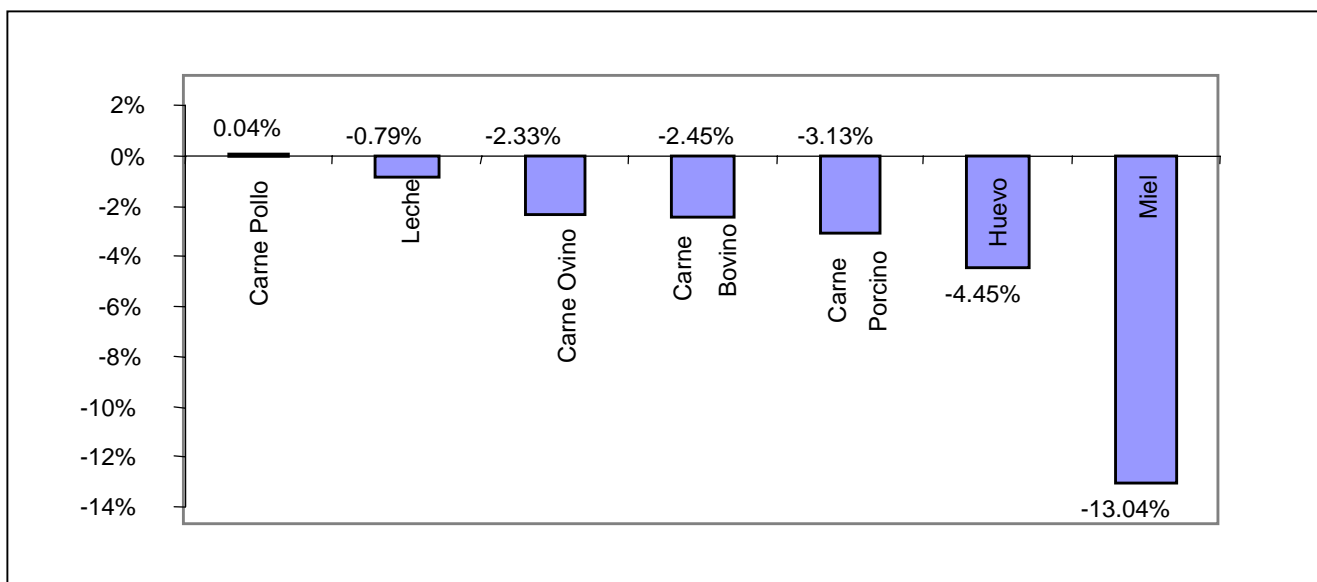


- La participación de la producción pecuaria de la industria ganadera bovina en el estado se destaca ampliamente con un 3.98% para el registro oficial de 1998 en carne y un 1.01% en leche, comparados éstos valores con el año anterior (1997) se tiene un decrecimiento en la participación de la producción de carne del 5.6% (97 vs 98) y un 7.3% en la producción de leche.
- El valor de la producción de la carne de Bovino representa el 71.7 % comparado con la producción de carne de otras especies, las aves ocupan el 14.7%, los porcinos el 13.3% y los ovinos el 0.3%.
- En cuanto al valor de la producción de la leche, ésta representa el 45.6 % comparado con el valor de producción de las vísceras que ocupan un 26.9% , el huevo 4.9 % y la miel el 0.4%.



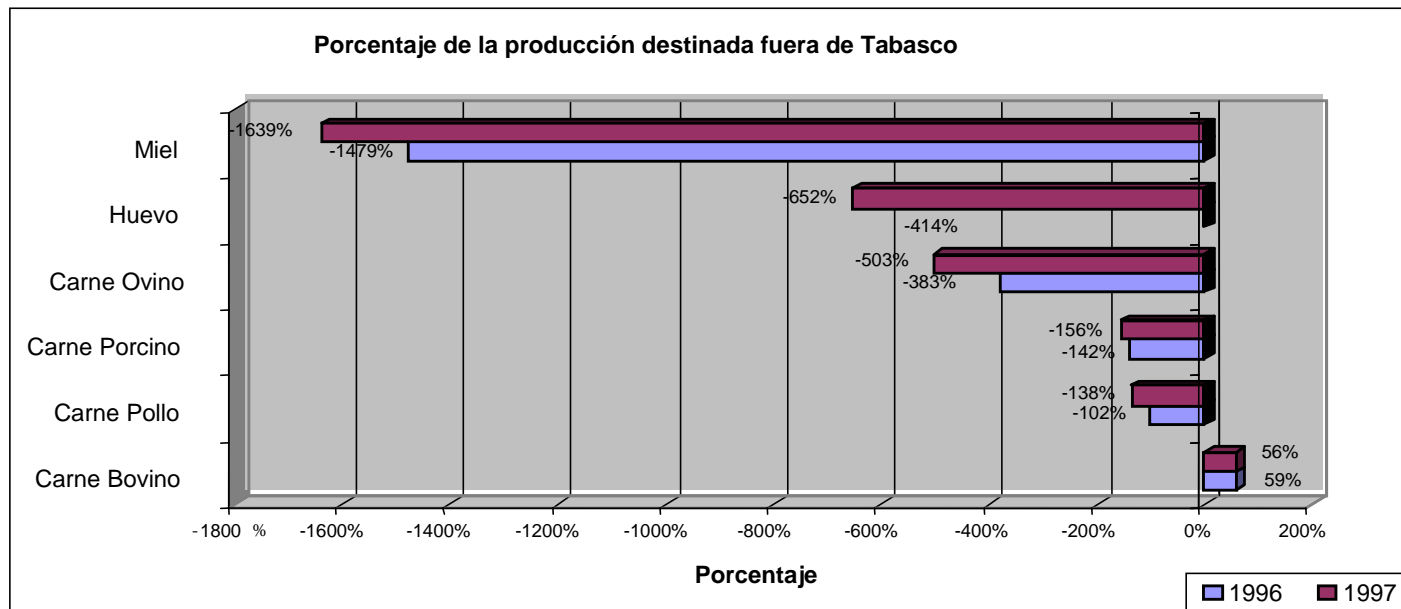
Fuente: Dirección General, SAGAR.

- La tasa media anual de crecimiento a nivel nacional de la producción ganadera en el periodo de 1990 a 1999 ha sido de un 5.1% superada por la producción de huevo para plato que se expandió a un ritmo del 5.4%.
- De manera regional la tasa de crecimiento media anual, de la producción de carne bovina y leche manifiestan un decrecimiento del 2.45% y 0.79% respectivamente. Es la industria de carne de pollo la que denota un crecimiento paulatino.



Fuente: Estimado CIAG, con base en información de la Dirección General, SAGAR

- En el pasado reciente, la producción de carne en el estado ha enfrentado factores nocivos que han condicionado no sólo los niveles de producción, sino que han influido en forma general en el crecimiento y desempeño de la actividad, a pesar de esto la industria ganadera es la única que presenta un excedente aparente de la producción estatal, comparado con las diferentes ramas de producción pecuaria.
- Esta condición hace de la industria ganadera una actividad preponderante, la cual llena sus requerimientos regionales y tiene la suficiente producción de insumos pecuarios bovinos (en especial carne), para pensar en el crecimiento y expansión de sus mercados.



Fuente: Estimado CIAG, con base en información de la Dirección General, SAGAR, BANCOMEXT, INEGI.

3.4 Posición competitiva

Evaluación de la posición competitiva del agrupamiento en ganadería

- A pesar de la importancia numérica y de los volúmenes de producción de la ganadería bovina del estado, sus índices de producción en general son bajos.
- Los factores que limitan el desarrollo de la ganadería de Tabasco se pueden clasificar como internos y externos.

Los factores internos son:

- Los esquemas de tradicionalismo en la producción.
- El bajo potencial productivo del ganado bovino.
- Escasa adopción de tecnología.
- Desconocimiento por parte del productor de la producción, productividad y rentabilidad del sistema por no llevar registros.

Ganado Bovino Producción de Carne

Indicadores Productivos	Parámetros Regionales
Tamaño del Hato / Unidad de Producción	3 / Cbzas / Ha / Año
	2 / Cbzas / Ha / Año
	1 / Cbzas / Ha / Año
Edad y Peso del animal al Inicio de la Engorda	7 meses / 150 Kg P.V
	8 meses / 130 Kg P.V
	9 meses / 120 Kg P.V
Edad y Peso del animal al Final de la Engorda	24 meses / 450 Kg
	26 meses / 450 Kg
	18 meses / 280 Kg
Velocidad de Engorda en Gramos / día	350 grs / día
	270 grs / día
	180 grs / día
Costo por Kilogramo Engordado	-
	-
	-
Producción Global del Sistema (Kg/Ha/Año)	1350 Kg / Ha / Año
	900 Kg / Ha / Año
	450 / Ha / Año

Nota: Se representan 3 niveles de productores en cada caso y parámetro de producción

Ganado Bovino Producción de Leche

Indicadores Productivos	Parámetros Regionales
Tamaño del Hato / Unidad de Producción	50 / Hato
	35 / Hato
	10 / Hato
Producción de Lts Leche / Vaca / Día / Año	4.5 / Lts / Día
	3 / Lts / Día
	1.5 / Lts / Día
Edad y Peso al Destete	240 días / 150 kg
	270 días / 140 Kg
	300 días / 120 Kg
Edad y Peso al 1er Servicio	32 meses / 400 Kg
	36 meses / 425 Kg
	40 meses / 450 Kg
Indicadores Productivos	Parámetros Regionales
Periodo Interparto	21 Meses
	21 Meses
	21 Meses
Indice de Parición (Becerras / Año) % Hembras	1Becerro/año/60%
	1Becerro/año/50%
	1Becerro/año/40%
Número de Crías por Vida útil de Vaca	8 Crías / 10 años
	6 Crías / 12 años
	8 Crías / 10 años
Costo / Litro de Leche Producida	\$ 1.20 / Litro
	\$ 1.80 / Litro

Fuente: Base de Datos CEE, Feb 2000

Los factores externos son:

- Los organismos financieros cuentan con recursos suficientes para otorgar créditos al sector, pero éste se vuelve inaccesible y/o inoportuno debido a que no existe un diseño en los esquemas de financiamiento que hagan el recurso disponible y oportuno para cada tipo actividad dentro de la ganadería.
- En cuanto a la comercialización, se manifiesta un intermediarismo característico que compite con el principal canal de comercialización del estado que es la UGRT, la cual ha perdido participación en el mercado del Distrito Federal y área Metropolitana, destacándose la necesidad de la implementación estrategias profesionales dentro de la comercialización que asegure una recuperación de mercado y que permanezca de manera competitiva en el ámbito nacional e internacional. Con esto se puede aliviar la situación actual donde se presenta una falta de estímulos al productor, debido a que el pago que recibe por sus productos no refleja los precios que le permitan competir al ritmo que aumentan los insumos de producción y finalmente la rentabilidad de la actividad no resulta atractiva para los pequeños y medianos productores que se encuentran dentro de una cadena productiva y comercial desintegrada; no alcanzando una economía de escala para cubrir sus necesidades de producción, que les permita obtener márgenes de rentabilidad atractivos.
- La UGRT tiene la capacidad instalada suficiente dentro de su infraestructura, para desarrollar la industrialización de la carne y los subproductos (vísceras), procesando el producto para darle valor agregado a la producción regional e incrementar sus utilidades, rescatando la rentabilidad de la actividad, también se presenta la oportunidad de desarrollar la industria de la tenería aprovechando los fuertes volúmenes de obtención de pieles de ganado bovino.
- Los apoyos gubernamentales, están dirigidos básicamente al estímulo del aumento en producción de carne y leche, pero la política de apoyo comercial es contradictoria al tener el sector ganadero que competir con los productos cárnicos y lácteos importados a precios que están por debajo de los costos de producción nacionales.
- En lo referente a la investigación y educación, se vive un ineficiente proceso de asistencia técnica y transferencia de tecnología propia para las condiciones del estado e ideosincrasia del productor, no se evidencia la formación de recursos humanos por parte de las instituciones académicas que se orienten a las necesidades básicas del sector ganadero.

3.5 Escenario basado en tendencias

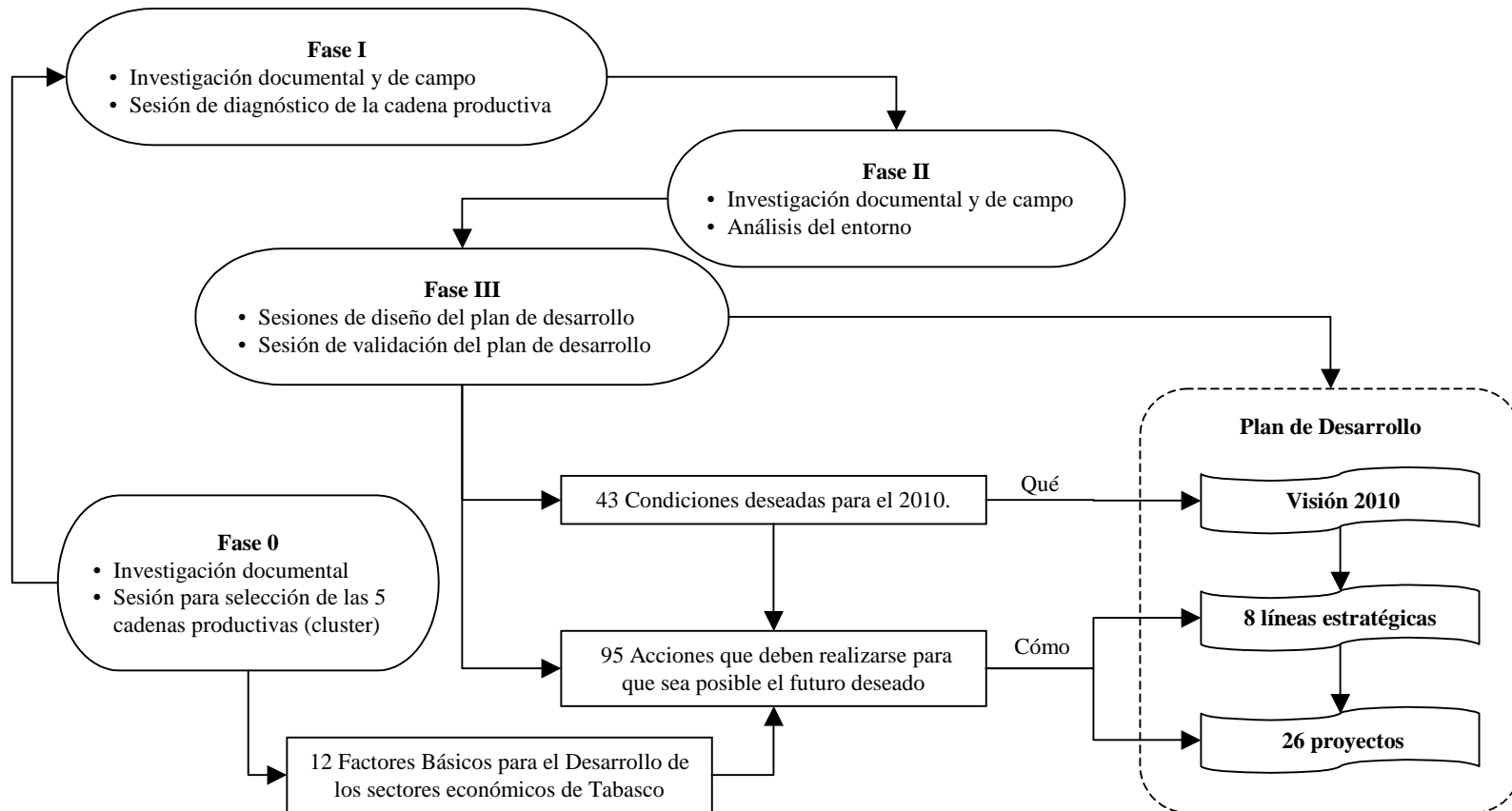
- México seguirá siendo un importador neto de leche y carne.
 - El volumen de producción de leche en el país tiende a incrementarse paulatinamente pero de manera sostenida, como respuesta a los apoyos gubernamentales para el fomento de la producción, con una proyección nacional de 9 mil millones de litros para finales del año 2000. Pero en contraste la industria mexicana de productos lácteos y de sus derivados seguirán consumiendo la leche importada, ya que ésta tiene un costo menor aproximadamente en un 50% en comparación con la leche fresca nacional. De igual modo el consumo de leche fluída nacional vs. leche en polvo, reconstituída o fórmulas lácteas importadas estará en desventaja permanente por el precio de competencia.
- Tabasco seguirá siendo un importante proveedor de carne en el mercado del centro; en cuanto a leche será uno de los principales proveedores del sureste.
 - El tamaño del hato regional de Tabasco lo ubica en el cuarto lugar nacional de población bovina, y dada su proximidad a los estados del centro resulta ser una ventaja estratégica para abastecer los requerimientos de carne y leche fluida.
 - En cuanto a la industria de la leche que está establecida, seguirá comprando el insumo producido en el estado imponiendo las condiciones de compra a módicos precios, sobre todo al aprovechar la condición de estacionalidad de la producción de leche con volúmenes significativos para la industria.
 - En cuanto a la comercialización de la leche la UGRTAB ofrece precios más atractivos que las empresas de la industria transformadora y pasteurizadora transnacionales establecidas en el estado, ya que éstas tienen la política de bajar los precios ofrecidos al productor aprovechando las condiciones de estacionalidad de la producción, esto indica ser un área que deben seguir aprovechando los ganaderos organizados en la UGRTAB.
- El productor promedio no crecerá o bien será cada vez más pequeño con desconocimiento de los mercados y presa de quien le compre a pie de su rancho.
 - La evidente desinformación en el sector con respecto a las condiciones del mercado, alternativas de financiamiento (atracción de capitales de inversión), así como la falta de vinculación con los sectores de investigación, transferencia de tecnología y gobierno, hacen que no se generen planes y programas de producción y comercialización estratégicos para resolver la crisis de los productores medianos y pequeños.

- La UGRTAB disminuirá su participación en el sacrificio y comercialización de carne, sin embargo seguirá siendo el de mayor participación a nivel estatal.
 - La UGRT resulta ser el principal canal de comercialización, debido a su infraestructura y capacidad instalada, así como por el apoyo gubernamental que goza con la ley de restricción de extracción de ganado en pié y hembras del estado de Tabasco.
 - A pesar de las condiciones de ventaja de la UGRT para acopiar y comercializar carne, no puede ofrecer mejores precios a los productores, y seguirá compitiendo con los intermediarios de la cadena comercial que por alguna diferencia en el precio (\$ 0.50/Kg) logran éstos últimos escoger el mejor ganado en los lotes y el resto se queda para ser comercializado y procesado a través del Frigorífico por falta de conocimiento y estrategia de mercado, donde no tiene mayor poder de negociación que el comprador y no ha mostrado la eficiencia aplicada para enfrentar los embates de la carne importada que entra con menor precio y mala calidad, no se ha logrado posicionar la carne tabasqueña como un producto preferente y convencer al consumidor final con base a campañas agresivas para contrarrestar la influencia de las carnes frescas y congeladas de importación, por lo que los productores irán buscando canales alternos de comercialización para mejorar la rentabilidad de su actividad.
- Los indicadores productivos seguirán siendo bajos.
 - Esto se debe al desconocimiento de las variantes en la producción, al deficiente modelo de transferencia de tecnología y el escaso recurso humano que esté capacitado para resolver las necesidades del sector ganadero según la ideosincracia regional.
- El sistema financiero nacional y regional permanecerá con la misma postura de desconfianza hacia los sectores de producción agropecuaria por la latente cartera vencida del sector y la afluencia de los créditos seguirá siendo escasa.
- Tabasco seguirá comercializando los subproductos de la industria ganadera como materia prima y son los estados del centro del país en el caso de las pieles bovinas, quienes aprovechan tradicionalmente ésta situación para adquirir un producto de bajo valor económico y retornándoselo al estado de Tabasco con valor agregado y a mayor precio.

4. Proceso de planeación

El Grupo Consultivo generó su plan de desarrollo a través de sesiones participativas, las cuales fueron facilitadas por consultores del Centro de Estudios Estratégicos. En las sesiones el Grupo Consultivo aportó ideas, validó los resultados del diagnóstico, análisis así como también diseño y validó el plan de desarrollo.

El Plan de Desarrollo esta conformado por una visión del futuro deseado para su sector y 8 líneas estratégicas que agrupan 28 proyectos.



4.1 Plan de desarrollo

El Grupo Consultivo, tomando como base los resultados obtenidos en el análisis del cluster y a través de sesiones de planeación participativa, generó la Visión de su industria, la cual se presenta como fundamento y guía del Plan de Desarrollo.

4.1.1. Visión y elementos de soporte

Industria ganadera bovina del estado de Tabasco, Visión 2010

Es un sector estratégico para el desarrollo de Tabasco, reconocido en el ámbito nacional e internacional por su encadenamiento entre la producción, industrialización y comercialización de carne, leche y subproductos.

Es el principal proveedor nacional y uno de los más importantes exportadores.

Es un sector satisfecho económicamente y cuenta con una base de productores organizados y con cultura empresarial.

En el sector ganadero se implementa tecnologías de producción con base en el manejo holístico de los elementos de sustento de la ganadería con un enfoque agroecológico, dando sostenibilidad a la actividad, dando oportunidad al desarrollo de otras actividades agropecuarias en paralelo.

Elementos de soporte para el logro de la Visión 2010

1. Fortalecimiento del cluster de la industria ganadera bovina.

- Los grupos consultivos sectoriales de cada cluster que intervienen en el proyecto de Tabasco 2010, están vinculados estratégicamente para lograr objetivos comunes para el desarrollo de su actividad económica y del estado.
- Con el trabajo en conjunto, el sector agropecuario logra tener participación y apoyo gubernamental en los planes de desarrollo de cada actividad logrando un camino estratégico global para el beneficio sostenido del sector agropecuario.
- Existe una adecuada coordinación entre las políticas de apoyo gubernamentales de las diferentes instituciones de tal modo que las instituciones y las políticas de apoyo, promoción y regulación gubernamentales tienen continuidad y complementariedad y además son acordes a la realidad del sector tabasqueño.
- Se cuenta con un marco en el sistema político y legal que asegura la consistencia entre la parte normativa y operativa así como otorga el apoyo necesario en cuanto a las políticas de apertura comercial y apoyo a la producción agropecuaria.

2. Creación, reactivación y mantenimiento de infraestructura.

- Se cuenta con el Transporte Terrestre Especializado y suficiente con cobertura en los estados de mayor interés para Tabasco (México D.F, Estado de México, Puebla, Veracruz, Oaxaca, Campeche, Chiapas).
- Se apoya el sector ganadero en proyectos de interés común con los sectores agrícolas, logrando el equipamiento y activación del puerto Dos Bocas.
- El gobierno del estado apoya a al sector ganadero para contar con infraestructura hidráulica (diques, drenes y presas) que permite un manejo eficiente de cuencas por regiones hidrológicas principales, lo que ayuda a la consevación de los suelos y posibilita el aprovechamiento de las planicies con características inundables

3. Fortalecimiento financiero del sector.

- Se cuenta con esquemas de financiamiento ágiles, oportunos y adecuados a la naturaleza de la actividad ganadera, para la producción e industrialización de productos y subproductos.
- Se domina la habilidad de conseguir recursos económicos en fuentes alternas de financiamiento a nivel nacional e internacional que apoyan diversos objetivos, entre ellos la investigación aplicada al desarrollo del sector.
- Las tasas de intereses de estos financiamientos son competitivas a nivel internacional y adecuadas a la rentabilidad de la ganadería; dichas tasas tienen soporte en una política de apoyo financiero basada en los niveles de producción y productividad.

4. Educación e investigación de acorde a las necesidades del sector.

- Existe una cultura empresarial y financiera en los productores.
- El Sector se encuentra estrechamente vinculado con instituciones educativas y de investigación nacionales e internacionales, las cuales preparan *recurso humano con el perfil adecuado* y ofrecen alternativas tecnológicas para mejorar la productividad del sector.

5. Cuidado del medio ambiente.

- El sector agropecuario considera esencial el equilibrio ecológico, por lo que de manera conjunta con otros sectores cuentan con un centro de desarrollo y cuidado del medio ambiente, para difundir una cultura agroecológica con expectativas de sostenibilidad de la actividad y los recursos naturales.
- Hacen énfasis en la culturización del manejo de los agroquímicos que son estrictamente necesarios para los procesos de producción intensiva en el medio, conocen el impacto del grado excesivo de las dosificaciones y es un sector conciente en el uso de productos alternativos de características biodegradables.

6. Intensificación de la Comercialización.

- La Unión Ganadera se constituye como la mejor alternativa de comercialización en los diferentes niveles y actividades del Sector.
- Se cuenta con la fuerza de ventas y mercadotecnia especializada para los productos agropecuarios y con presencia nacional e internacional.

7. Incremento de la productividad en el sector .

- Cuentan con un modelo de producción sostenible que al combinarse con la industrialización de sus productos y subproductos, se traduce en una rentabilidad atractiva.
- Para alcanzar estándares competitivos se desarrollan procesos completamente certificados de industrialización de productos derivados de la ganadería, existiendo convenios de transferencia de tecnología con los líderes de producción internacional.
- Se logra un incremento en la productividad de carne y leche al adoptar tecnologías que mejoren el manejo en genética, nutrición, y producción; ya que el Sector cuenta con la infraestructura y el personal capacitado para apoyar el cumplimiento de los estándares de calidad del mercado.

8. Industrialización de los productos y subproductos de ganado bovino.

- Cuentan con un modelo de producción sostenible que al combinarse con la industrialización de sus subproductos, se traducen en una rentabilidad atractiva.
- Se generan “joint ventures” con empresas nacionales e internacionales para impulsar la diversificación de la industria en el procesamiento del cebo, sangre, vísceras y piel de bovinos

4.1.2. Líneas estratégicas y proyectos

Para el logro de la Visión se diseñó el Plan de Desarrollo, el cual está conformado por proyectos agrupados en líneas estratégicas; cabe hacer la observación que las líneas estratégicas y proyectos de los Factores Básicos del Desarrollo (FBD) son compartidos por los planes de desarrollo de los otros cuatro *clusters*.

Línea estratégica 1. Fortalecimiento del cluster de la industria ganadera bovina.

♦ **Proyectos:**

- 1.1 Formalización del Grupo Consultivo.
- 1.2 Implementación y seguimiento del Plan de Desarrollo.
- 1.3 Participación de los productores e investigadores en el diseño de los programas estatales de apoyo a la producción.

Comité:

M.V.Z Agustín de Cruz Priego (Coordinador).

M.V.Z Pedro Santos Gonzáles Ortíz.

M.V.Z Mario Ferrer Ramis.

M.V.Z Luis R. Acevedo Castro.

Nota: Ver ficha de información básica de proyectos en el anexo 5.

Línea estratégica 2. Creación, reactivación y mantenimiento de infraestructura (FBD).

♦ Proyectos:

- 2.1 Mejoramiento en el mantenimiento de la red carretera.
- 2.2 Atracción de inversión de empresas de transporte marítimo y logística comercial.
- 2.3 Nueva carretera y red ferroviaria al puerto Dos Bocas.
- 2.4 Reactivación de la infraestructura portuaria y de servicios, incluyendo terminal de usos múltiples en le Puerto Dos Bocas y frontera.
- 2.5 Dotación de infraestructura hidráulica (diques, presas, drenes).
- 2.6 Creación, reactivación de la infraestructura de transporte especializado.

Comité:

- Lic. Guillermo Enrique Salazar Montoya (*Representante de la industria ganadera*).
- Ing. Miguel Angel Arias del Río (*Representante de la industria citrícola*).
- Ing. Manuel Fernández Priego (*Representante de la industria de frutas*).
- Lic. Víctor Orozco Escorza (*Representante de la industria del cacao*).

Nota: Ver ficha de información básica de proyectos en el anexo 5.

Línea estratégica 3. Fortalecimiento financiero del sector (FBD).

♦ **Proyectos:**

- 3.1 Rediseño de mecanismos de financiamiento y de apoyo directo que vayan acorde a las necesidades del sector a partir de los modelos existentes.
- 3.2 Sistema integral de información financiera.

Comité:

- M.V.Z Eduardo trejo González (*Representante de la industria ganadera*).
- Ing. Ricardo Díaz Leal (*Representante de la industria citrícola*).
- Ing. José de Jesús Ordaz Salcedo (*Representante de la industria de frutas*).
- Lic. Juan Carlos Roldan del Moral (*Representante de la industria cacaotera*).

Nota: Ver ficha de información básica de proyectos en el anexo 5.

Línea estratégica 4. Educación e investigación acorde a las necesidades de la industria ganadera bovina (FBD).♦ **Proyectos:**

- 4.1 Vinculación efectiva de los centros de investigación regionales con el sector productiva.
- 4.2 Generación de programas de capacitación flexibles para la comercialización e industrialización.
- 4.3 Consulta y adaptación de los planes de estudio de acuerdo a las necesidades laborales del sector.
- 4.4 Atracción de empresas y/o consultores especializados en programas de calidad total y certificación de productos y procesos.

Comité:

Ing. José Luis Santos López (*Representante de la industria ganadera*).

Ing. Víctor Vázquez Pichardo (*Representante de la industria citrícola*).

Ing. Fernando Fernández Díaz (*Representante de la industria de frutas*).

Ing. Lilia Fraire Sierra (*Representante de la industria cacaotera*).

Nota: Ver ficha de información básica de proyectos en el anexo 5.

Línea estratégica 5. Cuidado del medio ambiente (FBD).

♦ Proyectos:

- 5.1 Desarrollo de un Centro de Prevención y Control de la Contaminación (CPCC), que opere como un instituto de certificación, prevención y control de la contaminación (IPCC).
- 5.2 Sistemas agroforestales para la producción Agropecuaria en Tabasco.
- 5.3 Generación de paquetes tecnológicos amigables con el medio ambiente.
- 5.4 Investigación para calificar y cuantificar los agroquímicos utilizados en los cultivos.
- 5.5 Programa de capacitación sobre el uso seguro de agroquímicos tradicionales y agentes alternos de control y fertilizantes biológicos.

Comité:

- M.V.Z Mario Ferrer Ramiss (*Representante de la industria ganadera*).
- Ing. Abdón Pazos B. (*Representante de la industria citrícola*).
- Sr. Pedro Pedrero Camacho (*Representante de la industria de frutas*).
- Dr. Juan Fredy Ortiz García (*Representante de la industria cacaotera*).

Nota: Ver ficha de información básica de proyectos en el anexo 5.

Línea estratégica 6. Intensificación de la Comercialización.

♦ Proyectos:

- 6.1 Desarrollo de un Centro de Información de negocios (CIN) **(FBD)**.
- 6.2 Profesionalización para el mejoramiento de los canales de comercialización.

Comité:

Sr. Amilcar Sla Villanueva (Coordinador).

Lic. Fidel Alfonso Martín Ruz.

Lic. Miguel Angel Ramírez Martínez.

M.V.Z Eduardo trejo González.

Lic. Guillermo Enrique Salazar Montoya.

Ing. Luis Sánchez López.

Nota: Ver ficha de información básica de proyectos en el anexo 5.

Linea Estratégica 7.Incremento de la productividad en el sector.♦ **Proyectos:**

- 7.1 Desarrollo de un sistema de información sobre la productividad en la explotación de ganado bovino del estado de Tabasco.
- 7.2 Desarrollo de un programa estatal de mejoramiento genético.
- 7.3 Desarrollo de un programa de asesoría que genere autosuficiencia en el productor en cuanto a la asistencia técnica.
- 7.4 Diversificar el esquema de la actividad de "La Tienda Ganadera".

Comité:

M.V.Z Gonzálo Lanestosa León (Coordinador).

Lic. Benjamín García Gómez.

M.V.Z Héctor Bernal Arriola.

Dr. Jorge Pérez Pérez.

M.V.Z Julio César Castillejos Bulnes.

Ing. Marco Antonio Pérez Cámara.

Nota: Ver ficha de información básica de proyectos en el anexo 5.

Línea estratégica 8. Industrialización de los productos y subproductos de ganado bovino.

♦ **Proyectos:**

8.1 Procesamiento de canales para generar cortes principales y procesamiento de vísceras de ganado bovino.

8.2 Industria de la Tenería.

Comité:

M.V.Z Mauro Álvarez Falcón (Coordinador).

Lic. José Luis Aguirre Suárez.

Lic. Juan Carlos Roldán del Moral.

M.V.Z Julián Jaime Fuster.

Lic. Víctor Manuel Orozco Escorza.

Nota: Ver la ficha de información básica de proyectos en el anexo 5.

4.2 Estructura de implementación y seguimiento: Grupo Consultivo

Contar con un plan de desarrollo bien estructurado no es suficiente, se requiere la participación comprometida de todos los involucrados en el desarrollo, es por esto que parte del esfuerzo del proyecto está encaminado a la formación del Grupo Consultivo de las cadenas productivas (*clusters*).

El Grupo Consultivo esta conformado por miembros del sector productivo, instituciones de educación e investigación, así como servidores públicos de dependencias gubernamentales relacionadas con el sector en cuestión. Este grupo no tiene un número restringido de participantes, éstos se van integrando conforme se logra la mayor difusión del plan, logrando así mayor representatividad y empuje para su cumplimiento.

La etapa de implementación y seguimiento, al igual que la etapa de diseño, debe ser un proceso participativo y colaborativo para implementar y dar seguimiento al plan de desarrollo.

La implementación es la puesta en marcha de los proyectos y sus acciones respectivas por parte de las instituciones y participantes responsables.

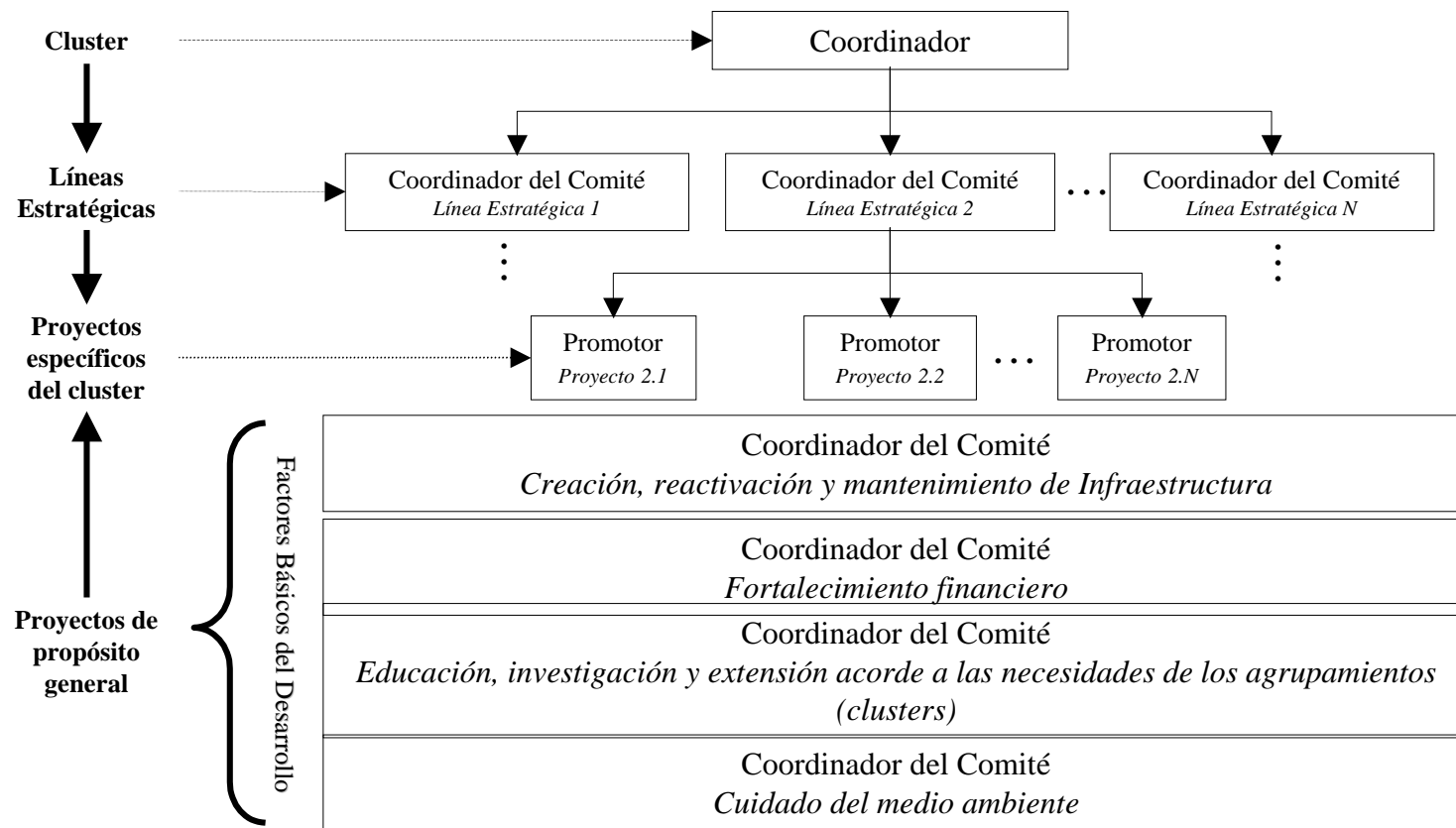
El seguimiento consiste en la evaluación periódica de avances de acuerdo a indicadores de medición, así como la solución de obstáculos que se pudieran surgir en la ejecución, la realización de sesiones de trabajo y ruedas de prensa, entre otros mecanismos donde se presenten y discutan las evaluaciones correspondientes.

El gran reto es iniciar la etapa de seguimiento y dar continuidad al plan, el cual se ajustará de acuerdo a los cambios en el entorno y de las prioridades que se decidan bajo consenso.

Estructura organizacional

El Grupo Consultivo es encabezado por un Coordinador, quien es un miembro reconocido del sector productivo. El es quien convoca, promueve y organiza al grupo para llevar a cabo la implementación y seguimiento del plan de desarrollo.

El Grupo Consultivo se estructura en comités –uno por cada línea estratégica- que son los encargados de verificar el cumplimiento de cada una de ellas. Cada comité cuenta con un Coordinador, quien supervisa los logros a nivel de línea estratégica y apoya a los Promotores en el seguimiento de cada proyecto. Los Promotores, a su vez, son responsables de verificar que los proyectos a su cargo se lleven a cabo de acuerdo al tiempo y acciones planeadas.



Comités de los Factores Básicos del Desarrollo

Los Factores Básicos del Desarrollo, son condiciones fundamentales que propician un ambiente favorable para el progreso económico de una región, y presentan un impacto directo y generalizado en las diversas actividades productivas. Las líneas estratégicas de los Factores Básicos del Desarrollo, son comunes entre los diferentes clusters. Estas líneas estratégicas comprenden proyectos de propósito general, pero de gran impacto para desarrollo del cluster. Las líneas estratégicas de los factores básicos son:

- Creación, reactivación y mantenimiento de infraestructura.
- Fortalecimiento financiero.
- Educación, investigación y extensión acorde a las necesidades de los agrupamientos (clusters).
- Cuidado del medio ambiente.

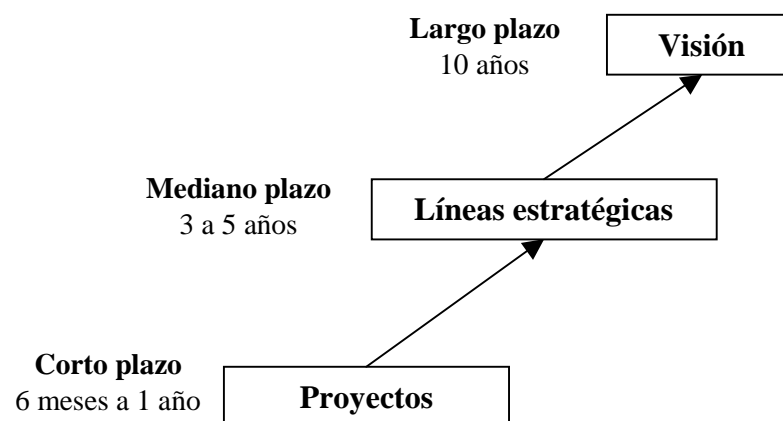
Estos comités atienden los proyectos de propósito general en coordinación con los diferentes Grupos Consultivos, para lo cual se constituyen como grupos multidisciplinarios con representantes de las cinco cadenas productivas (clusters) y de las instituciones y organismos directamente relacionados con el Factor Básico en cuestión.

Los comités de los Factores Básicos del Desarrollo también apoyan los proyectos específicos de cada plan en cuanto: infraestructura, financiamiento, educación, investigación y extensión, cubriendo aspectos relacionados con el cuidado del medio ambiente.

El seguimiento

Los Coordinadores y Promotores se reunirán periódicamente para evaluar el avance del plan en términos de las líneas estratégicas y proyectos. En estas reuniones se propondrán y realizarán los ajustes pertinentes para lograr el cumplimiento de la visión.

De esta manera se mantiene una estructura organizacional propia del agrupamiento comprometida con el cumplimiento del plan de desarrollo.



5. Glosario

Acciones básicas	Son actividades concretas que se deben llevar a cabo a fin de cumplir los objetivos del proyecto. Éste listado no es exhaustivo, solamente pretende dar una orientación sobre algunas acciones que son requeridas para la realización del proyecto.
Agrupamientos industriales	Cadenas productivas (<i>cluster</i>). Es un conjunto de empresas e instituciones interrelacionadas en un campo particular y unidas por prácticas comunes y/o complementarias.
Análisis estratégico	Estudio sobre el sector motor de la economía que considera aspectos relacionados con el mercado, la capacidad productiva del estado y su posición competitiva relativa en el contexto mundial, nacional y estatal.
Broker	Normalmente trabaja por una comisión de intermediario y ofrece el producto de importación a determinadas industrias, facilitando a los compradores comparar precios con los del mercado interno.
Cadena productiva (<i>cluster</i>)	Agrupamientos industriales.
Central de abastos	Comercializador “bodeguero” que realiza compras en punto de origen o destino y que tiene capacidad de ofertar durante todo el año proveyéndose de fruta de distintas fuentes. Realizan actividades de comercio mayorista.
Centro de Estudios Estratégicos (CEE)	Oficina de consultoría del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey que actúa como agente facilitador y brinda el soporte técnico en el proyecto “Análisis Estratégico de los Agrupamientos Industriales de Sectores Clave del Estado de Tabasco (<i>cluster</i>)”.
Commodity	Artículo de consumo general en donde el origen o marca no es valorado como un diferencial por el consumidor final.
Detallista	Comercializador que realiza compras en punto de destino y que tiene capacidad de ofertar durante todo el año proveyéndose de fruta de mayoristas en las Centrales de abasto, representa el último eslabón de la cadena de comercialización teniendo contacto directo con el consumidor final siendo tiendas de autoservicio, fruterías, tiendas de conveniencia, comerciantes de mercados públicos, tianguis y vendedores ambulantes.

Exportador	Es quien realiza la operación y documentación de exportación del producto en forma directa a un broker o importador.
Factores Básicos de Desarrollo (FBD)	Se refiere aquellos elementos fundamentales que propician un ambiente favorable para el progreso económico de una región en particular y que presentan un impacto directo y generalizado en las diversas actividades productivas.
Fundación Tabasco A.C.	Entidad gestora y promotora del Proyecto "Análisis Estratégico de los Agrupamientos Industriales de Sectores Clave del Estado de Tabasco (Cluster)". Es un organismo que conjunta la participación del Gobierno del Estado y la iniciativa privada local y nacional, y que tienen entre sus funciones preponderantes impulsar el nacimiento de nuevas empresas y la reconversión de empresas viables necesarias para asegurar la integración y modernización de las cadenas productivas de la Economía Estatal a un nivel regional, nacional e internacional.
Grupo Consultivo	Está constituido por miembros del sector productivo, instituciones de educación e investigación, así como servidores públicos de dependencias gubernamentales relacionadas con el sector en cuestión. Representa la estructura organizativa, que a través de Fundación Tabasco A.C., llevará a cabo la implementación y seguimiento del plan de desarrollo.
Implementación	Es la puesta en marcha de los proyectos y sus acciones respectivas, por parte de las instituciones y participantes responsables.
Importador	Es quien compra el producto importado en forma directa. Su actividad puede tener ventajas en el costo que paga por el producto, ya que no existe un porcentaje de intermediación. El importador puede ser distribuidor o consumidor directo del producto para la elaboración de productos de consumo final.
Indicador de éxito	Representa el índice cuantitativo o cualitativo de medición para evaluar individualmente el avance en la consecución del objetivo del proyecto.
Líneas estratégicas	Áreas de prominencia estratégica que requieren mejorar su condición actual y que agrupan un conjunto de proyectos afines para el cumplimiento de la Visión.

Mayorista	Comercializador que realiza compras en punto de origen o destino y que tiene capacidad de ofertar durante todo el año proveyéndose de fruta de distintas fuentes, generalmente son bodegueros localizados en las Centrales de abasto.
Motores de la economía	Sectores clave. Se refiere a los sectores que tienen las características para impulsar el desarrollo en el estado. Los sectores son seleccionados durante la Fase 0, mediante el análisis de la estructura económica del estado y la opinión basada en criterios de priorización de los líderes de opinión.
Objetivo	Se refiere a la meta principal y de mayor impacto a la que se pretende llegar a través del proyecto.
Plan de desarrollo	Comprende el estatuto de la visión sectorial, las líneas estratégicas y los proyectos específicos de cada cadena productiva (Cluster), cuyo diseño se sustenta en los resultados del diagnóstico y análisis y la participación de cada Grupo Consultivo.
Promotor del proyecto	Es integrante de un Comité de una <i>Línea Estratégica</i> , es un empresario o representante de una institución pública o privada vinculada con el proyecto en cuestión. Es en quien recae la responsabilidad de verificar que el proyecto se cumpla de acuerdo al tiempo y acciones planeadas.
Proyecto	Es una combinación de recursos humanos y materiales reunidos en una organización temporal para alcanzar un objetivo específico.
Sectores clave	Motores de la economía.
Seguimiento	Consiste en la revisión periódica de los avances del Proyecto de acuerdo a indicadores de medición, así como la solución de obstáculos que pueden surgir en la ejecución, la realización de sesiones de trabajo, ruedas de prensa, entre otros mecanismos donde se presenten y discutan las evaluaciones correspondientes.
Visión	Representa la gran meta a cumplir por el Grupo Consultivo. La Visión brinda dirección y sentido a los proyectos que se encuentran agrupados en las líneas estratégicas.

6. Anexos

1. Resumen de las minutas de las sesiones para la selección de las cadenas productivas.
2. Minuta de la sesión de diagnóstico de la cadena productiva.
3. Minuta de la sesión de diseño del plan de desarrollo.
4. Minuta de la sesión de validación del plan de desarrollo.
5. Fichas de información básica de proyectos.

Anexo 1

Resumen de las Minutas de las Sesiones para la Selección de las Cadenas Productivas

12 de enero y 2 de febrero del 2000

Villahermosa, Tabasco



Metodología..... 3
Resultados del grupo 1 6
Resultados del grupo 2 7
Factores Básicos del Desarrollo 10
Riesgos del proyecto..... 11
Participantes..... 11



Metodología

De acuerdo con el estudio que se está llevando a cabo con el estado de Tabasco, se prepararon dos sesiones de trabajo para seleccionar cinco cluster o cadenas productivas que tienen especial importancia para el estado, determinando los productos estrella e identificando los Factores Básicos del Desarrollo. Las sesiones se realizaron el 12 de enero y 2 de febrero respectivamente.

Los objetivos de ambas sesiones fueron:

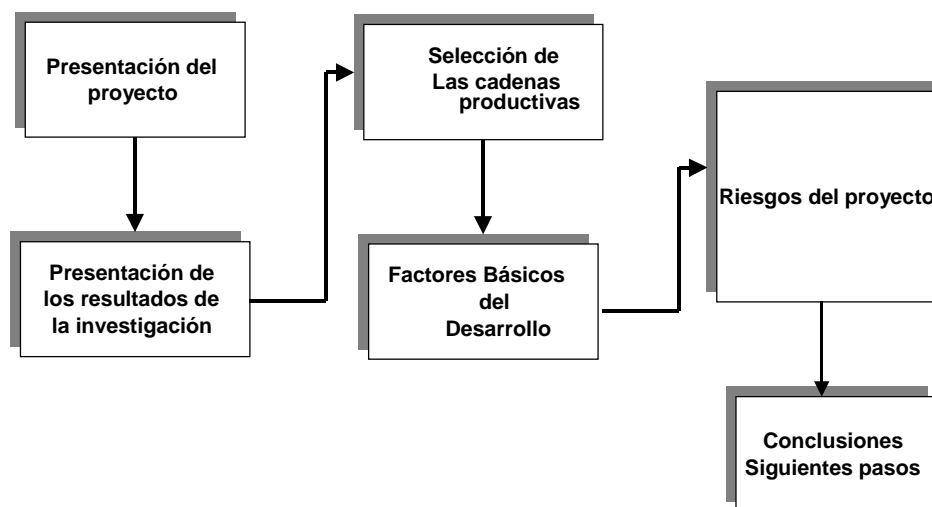
1. Identificar los clusters que apalancan el desarrollo de la región a partir de 12 opciones propuestas por investigadores del Centro de Estudios Estratégicos. Para la determinación de los cluster se consideraron los siguientes aspectos:
 - Buen potencial productivo
 - Capacidad exportadora
 - Posicionamiento nacional
 - Empleo ocupado
 - Concentración de la actividad

2. Identificar los Factores Básicos del Desarrollo económico de Tabasco.

Las reuniones dieron inicio con la presentación del proyecto Tabasco y con un análisis del marco económico, resultado de la investigación hecha por el Centro de Estudios Estratégicos. En esta presentación se dio información de algunos sectores económicos y fue usada como base para determinar los *clusters* del Estado sobre los cuales continuará este estudio.



La agenda de trabajo fue la siguiente:



Para identificar los clusters sobre los cuales continuará el estudio, se tomó como punto de partida la siguiente lista:

1. Aceites tropicales: copra
2. Frutos cítricos: limón y naranja
3. Frutos tropicales: plátano y papaya
4. Ganadería bovina
5. Hortalizas: sandía
6. Industria azucarera*
7. Industria cacaotera
8. Industria de la celulosa: eucalipto
9. Industria maderera: caoba y cedro
10. Pesca: escama marina
11. Pesca y acuicultura: mojarra
12. Pesca y acuicultura: ostión
13. Servicios de soporte a la industria del petróleo y de petroquímica
14. Turismo de negocios, congresos y convenciones

*Nota: La industria azucarera no se incluyó en el análisis y votación del grupo dos.



Los participantes revisaron esta lista y pidieron que se agregaran nuevos clusters debido a la importancia que éstos representan para el Estado, así en el grupo uno se agregó el *cluster* de “Industria de uso intensivo de petróleo y gas”.

Por otro lado, en la revisión hecha en el grupo dos, además de agregar el *cluster* anterior, se agregaron el *cluster* de “Industria maquiladora”.

El análisis para seleccionar los productos estrella se realizó considerando tres criterios:

- Atractividad del mercado
- Generación de empleos
- Potencial productivo

La identificación de los productos estrella se realizó priorizando esta lista tres veces, una para cada criterio; es decir primero se ordenó de acuerdo a la importancia que tienen con relación a una atractividad de mercado, entendiendo esta como la condición favorable del crecimiento y gran tamaño de la demanda en el mercado interno regional o nacional, o en mercados internacionales, expresados en términos de crecimiento en el consumo; el dinamismo en las importaciones de países consumidores; las tendencias en las exportaciones, la captación de divisas, entre otros indicadores. Considerando aspectos como costos de transacción, cercanía geográfica, barreras de entrada y conocimiento del mercado.

Posteriormente el criterio para priorizar fue por importancia en cuanto a generación de empleos, teniendo como definición la capacidad de crear nuevas plazas de empleo directo y estable para la población económicamente activa, que brinden condiciones idóneas para desarrollar el capital humano en términos de habilidades técnicas, habilidades cognoscitivas y habilidades interpersonales.

Finalmente la priorización se realizó en relación al potencial productivo, entendido como la vocación natural de los recursos de la región y disponibilidad de infraestructura básica que hacen propicio el desarrollo de la actividad productiva comparativamente mejor que en otros lugares.

Al sumar cada una de estas votaciones en cada grupo, se tomaron cinco *clusters* que fueron identificados como los de mayor importancia y que servirán de base para continuar el estudio.

La reunión siguió con la identificación de los Factores Básicos del Desarrollo y los riesgos generales del proyecto.



Resultados del grupo 1

Una vez que se sometió a votación la lista de clusters para tomar la decisión sobre cuáles eran los que debían incluirse en el proyecto, se sumaron los puntos obtenidos en la columna de “suma ponderada” de cada criterio de votación, y se contabilizó el total, los resultados se presentan en la siguiente tabla.

	Suma ponderada			
	AM	GE	PP	Suma total
1. Turismo de negocios, congresos y convenciones	100	88	77	265
2. Servicios de soporte a la industria del petróleo y de petroquímica	100	91	72	263
3. Industria cacaotera	82	90	90	262
4. Frutos tropicales: plátano y papaya	77	85	86	248
5. Frutos cítricos: limón y naranja	76	77	81	234
6. Industria de uso intensivo de petróleo y gas	76	87	69	232
7. Ganadería bovina	84	52	83	219
8. Industria de la celulosa: eucalipto	74	38	61	173
9. Industria azucarera	38	81	47	166
10. Aceites tropicales: copra	42	61	50	153
11. Pesca y acuicultura: mojarra	37	45	61	143
12. Pesca y acuicultura: ostión	38	47	56	141
13. Hortalizas: sandía	45	51	43	139
14. Industria maderera: caoba y cedro	57	21	52	130
15. Pesca: escama marina	34	46	32	112

AM: Atractividad de mercado, marcadas en gris las cinco primeras de esta columna

GE: Generación de empleos, marcadas en gris las cinco primeras de esta columna

PP: Potencial productivo, marcadas en gris las cinco primeras de esta columna



Resultados del grupo 2

Al igual que en el grupo 1 también se sometió a votación la lista de clusters, recordando que en este grupo no se incluyó el cluster de la Industria azucarera y se añadió la industria maquiladora. Con base en esta lista se seleccionaron los clusters que debían incluirse en el proyecto. En la tabla aparecen los puntos obtenidos en la columna de “suma ponderada” de cada criterio de votación, la cuarta columna corresponde al total.

	Suma ponderada			
	AM	GE	PP	Suma total
1. Frutos tropicales: plátano y papaya	108	86	123	317
2. Servicios de soporte a la industria del petróleo y de petroquímica	89	136	92	317
3. Industria cacaofera	92	82	123	297
4. Industria de uso intensivo de petróleo y gas	106	123	68	297
5. Ganadería bovina	91	74	110	275
6. Frutos cítricos: limón y naranja	94	76	101	271
7. Aceites tropicales: copra	90	69	102	261
8. Industria maquiladora	80	135	42	257
9. Turismo de negocios, congresos y convenciones	92	105	58	255
10. Pesca y acuicultura: mojarra	71	62	77	210
11. Industria maderera: caoba y cedro	67	51	81	199
12. Industria de la celulosa: eucalipto	67	51	52	170
13. Pesca: escama marina	58	56	50	164
14. Pesca y acuicultura: ostión	51	45	62	158
15. Hortalizas: sandía	44	49	59	152

AM: Atractividad de mercado, marcadas en gris las cinco primeras de esta columna

GE: Generación de empleos, marcadas en gris las cinco primeras de esta columna

PP: Potencial productivo, marcadas en gris las cinco primeras de esta columna



En el momento de hacer el análisis y la validación de los resultados de las votaciones en el primer grupo, se mencionó que ya existe un estudio relacionado al turismo, por lo cual se decidió no incluirlo en el estudio actual. Con relación a los cítricos mencionaron que existe un estudio previo que será necesario validar.

En el segundo grupo, los participantes pidieron que se les mostrarán los resultados de la sesión anterior y comentaron que debía quedar el cluster de frutos cítricos y sustituir el de ganadería bovina, argumentando que el cultivo de cítricos los haría más competitivos de acuerdo a los recursos con que se cuenta actualmente.

Notaron también que en la industria de petróleo y gas se incluye la industria de la transformación, el enfoque se centrará en aquellos que tengan un uso intensivo y sean productivos. Por otro lado también se pidió que se enfocara al uso de energéticos del estado.

En conclusión, ambos grupos señalaron que ya existe un estudio referente a turismo, por lo tanto no se incluye en este proyecto, tampoco se incluye el cluster de ganadería bovina y aunque ya se cuenta con un cluster del limón y la naranja, éste se tomará como base para enriquecer la investigación.

Aunque el orden de importancia en el que se muestran los clusters fue distinto en cada uno de los grupos, se escogieron los mismos cinco, por lo que los clusters seleccionados para realizar el estudio quedaron de la siguiente manera:

Grupo 1	Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de soporte a la industria del petróleo y de petroquímica • Industria cacaotera • Frutos tropicales: plátano y papaya • Frutos cítricos: limón y naranja • Industria de uso intensivo de petróleo y gas 	<ul style="list-style-type: none"> • Frutos tropicales: plátano y papaya • Servicios de soporte a la industria del petróleo y de petroquímica • Industria cacaotera • Industria de uso intensivo de petróleo y gas • Frutos cítricos: limón y naranja

Posterior a la reunión se decidió de común acuerdo, intercambiar la industria de uso intensivo de petróleo y gas por la agroindustria de ganadería bovina ya que la primera corresponde a un esquema de atracción de inversión y no concretamente a un estudio de cluster, La razón por la que se seleccionó ganadería bovina es que fue la siguiente opción con mejor votación en los dos grupos.



Los cluster finalmente seleccionados se muestran a continuación:

- Frutos cítricos: limón y naranja
- Frutos tropicales: plátano y papaya
- Ganadería bovina
- Industria cacaofera
- Productos y servicios de soporte a la industria del petróleo y de petroquímica

Factores Básicos del Desarrollo

En ambos grupos se generó una lista de ideas para identificar los Factores Básicos del Desarrollo, entendiendo éstos como las condiciones necesarias para lograr el desarrollo sostenible del estado.

Las ideas generadas por cada uno de los grupos fueron sometidas a una votación para identificar las ideas principales. A continuación se muestran algunas de estas ideas, las cuales fueron señaladas por ambos grupos.

1. Capacitación, actualización y formación de recursos humanos.
2. Contar con infraestructura adecuada en materia de carreteras, parques industriales, servicios, capacitación, ferrocarriles.
3. Contar con canales de comercialización seguros.
4. Acceso a crédito con tasas y plazos adecuados.
5. Participación de la iniciativa privada en los proyectos al ser implementados.
6. Contar con infraestructura para exportación.
7. Contar con infraestructura para la producción de bienes y servicios.
8. Propiciar el desarrollo de una cultura de asociación.
9. Coordinación y participación efectiva de los sectores: empresarial, gubernamental, laboral y educativo.
10. Voluntad política para desarrollar esta región del país.
11. Propiciar que el proyecto sea transexenal.
12. Vinculación con la educación superior.



Riesgos del proyecto

La parte final de la agenda consistió en identificar algunas ideas con relación a lo que podría salir mal en el proyecto o bien lo que impediría que éste se desarrollara de manera exitosa. La generación de ideas sólo fue realizada por el primer grupo, sin embargo, se lograron determinar las ideas principales de ambos grupos al identificar los factores clave mencionados por el segundo grupo. A continuación se muestran algunos de los comentarios en los cuales los grupos coinciden.

- Falta de interés y de actitud de compromiso en este tipo de proyectos de los principales empresarios del estado.
- Falta de continuidad en el desarrollo del plan, debido a coyunturas políticas sexenales.
- Discrecionalidad en la aplicación de las leyes.
- Ausencia de cultura asociativa.
- Politización de los sectores.
- Ausencia de vocación industrial.
- Sindicato de PEMEX y de CFE.
- Que PEMEX desplace su actividad fuera de los campos actualmente en explotación.



Participantes

Sesión 1 (Enero 12, 2000)

Miguel Rivera Pizá
Walter Ramírez Izquierdo
Baldomero Carrera Santa Cruz
Manuel Ocampo Argaez
Joaquín Díaz Esnaurizar
Fernando Calzada Falcón
Enrique Flores Sánchez
Arturo González Marín
Gonzalo Fócil Pérez

Sesión 2 (Febrero 2, 2000)

José Antonio Compan Abreu
Hugo Villaseñor Cabrera
Soraya Pérez Munguía
Gustavo Jasso
Antonio Suárez
Andrés Alvarado
José Nadal Duhalt
Carlos Fernando Mayo González
Antonio Naranjo Cobian
Rafael Cabal Cruz
José Antonio Suárez Barriga



Anexo 2

Memoria de la Sesión de Diagnóstico de la Cadena Productiva

Industria Ganadera Bovina

15 de marzo del 2000

Villahermosa, Tabasco

Metodología.....	3
Identificación de las principales empresase instituciones que participan en el agrupamiento	5
Identificación de eslabones críticos	5
Comentarios a la sesión	6
1. Financiamiento	6
2. Comercialización	7
3. Industrialización.....	8
4. Programas gubernamentales.....	9
Lista de participantes.....	10

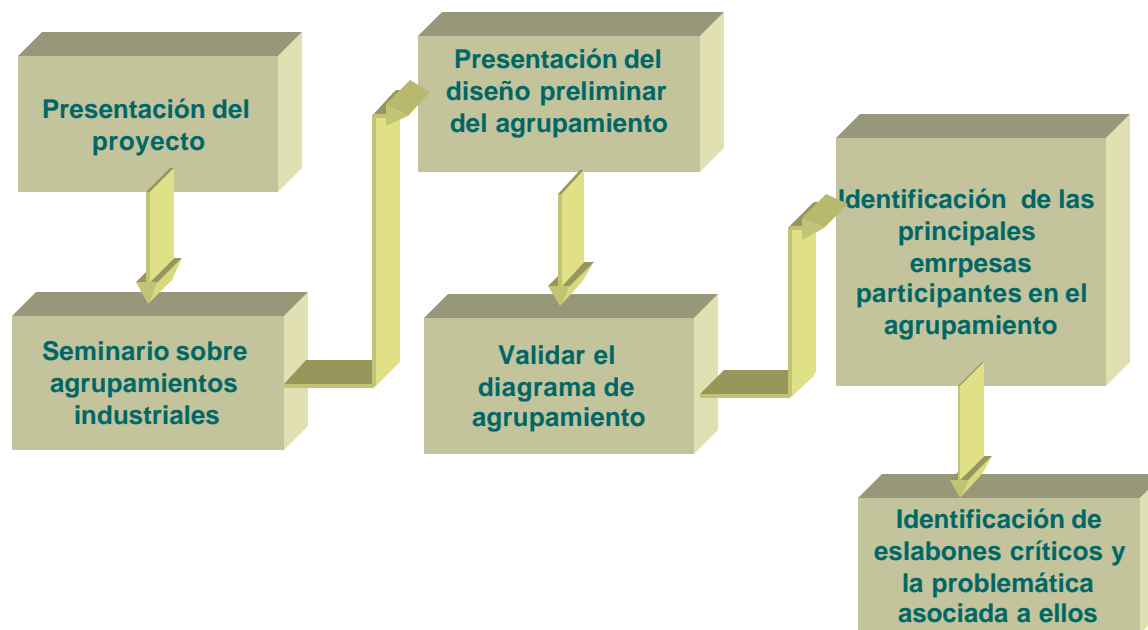
Metodología

Con el fin de validar el diagrama del agrupamiento industrial de la ganadería, se llevó a cabo una reunión de trabajo donde participaron expertos del tema teniendo como objetivo:

Validar el diagrama de agrupamiento identificando principales empresas e instituciones que participan en el mismo.

La reunión dio inicio con un seminario de agrupamiento industrial, con el fin de dar contexto a la validación del cluster.

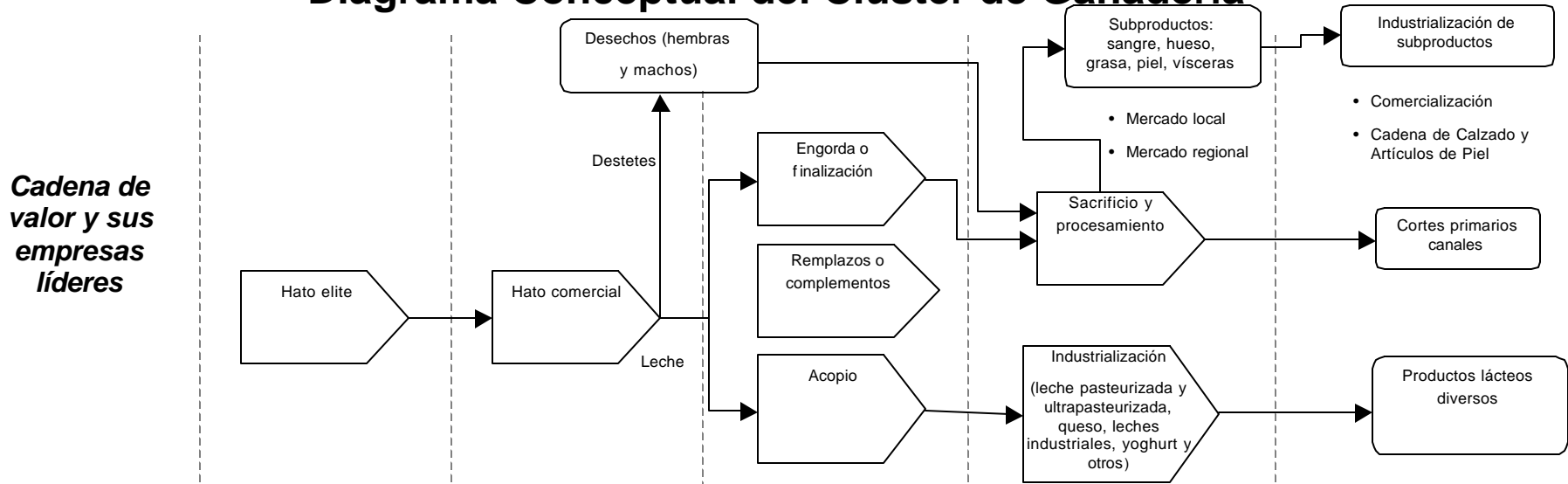
La agenda de trabajo fue la siguiente:



Validación del diagrama conceptual de la ganadería

Se pidió a los participantes que revisaran el diagrama del agrupamiento industrial con la finalidad de agregar, modificar o eliminar eslabones dentro del mismo. El resultado es el siguiente:

Diagrama Conceptual del Cluster de Ganadería



Cadena de valor y sus empresas líderes

Industria relacionada y de soporte

- Servicios veterinarios especializados (I.A. Y T.E.)
- Distribución de semen de calidad internacional
- Alimentos
- Farmacos

- Alimentos y suplementos
- Fármacos

- Alimentos y suplementos
- Fármacos
- Equipo de refrigeración

- Equipo especializado de industrialización
- Plantas de rendimiento y tenerías
- Envases y embalajes
- Red de distribución eficiente

Infraestructura pública y privada

- Ferias y exposiciones
- Investigación, desarrollo y transferencia de tecnología
- Financiamiento

- Básculas públicas
- Investigación, desarrollo y transferencia de tecnología
- Financiamiento

- Financiamiento

- Asociaciones de ganaderos
- Financiamiento
- Abastecimiento de luz a precios competitivos

Soporte: Servicios técnicos especializados

Apoyos gubernamentales

Marco legal y normativo

Identificación de las principales empresas e instituciones que participan en el agrupamiento

La forma de trabajo consistió en dividir al grupo por equipos dependiendo la clasificación, es decir (producción primaria, agroindustria, canales de distribución y comercialización, mercados y productos). Cada equipo identificó las empresas que participan en cada uno de los eslabones y partes del diagrama conceptual (no fue necesario que aportaran en todos los eslabones, sino particularmente en aquellos que tienen más experiencia

Identificación de eslabones críticos

Una vez que los participantes identificaron a las instituciones u organismos que participan en el agrupamiento industrial de la ganadería, cada uno de los asistentes a la reunión emitió su voto con relación a los eslabones críticos dentro del cluster, teniendo como resultado lo siguiente:

Eslabón	Número de votos
Financiamiento	11
Comercialización	9
Industrialización	6
Hato comercial	4
Asistencia Técnica	3
Programa de normatividad	3
Alimentos	2
Carreteras	1
Envases	1
Investigación y Desarrollo	1

Comentarios a la sesión

Se presentan los comentarios de los participantes con relación a cada parte de la sesión:

Comentarios a la validación del diagrama conceptual de la ganadería:

- Además de la Industria de Lácteos y Cortes primarios, se debe incluir la Industria de la Tonería, actualmente las pieles sólo se venden saladas, se debe aprovechar también otros subproductos para elaborar harina de hueso, botones, grenetina.
- Aquí debería de realizarse una selección genética pensando en la repoblación de los hatos, sería la otra vertiente (reemplazo y complementos) ya que se busca calidad y repoblación, se ve como la columna vertebral.
- En cuanto al Tópico de Nutrición, el estado de Tabasco presenta deficiencias, los productores argumentan: "llegan profetas diciendo ser el mejor técnico", el ganadero se va con uno u otro, como experiencia la FAO analizó los proyectos productivos propuestos por los técnicos y subrayó que lo primero es conocer el potencial productivo de las regiones para saber que se puede producir.
- En Tabasco hay dos etapas difíciles para la producción en el año, la seca y la de nortes en donde se baja la producción, siendo más crítica la de nortes, por consecuencia el ganadero se ve en la necesidad de deshacerse de parte de su hato, lo cual es impactante.
- Se debe pensar en una estrategia real de alimentación en ganadería, con base en la producción de forraje, para lograr un producto con las características deseadas en función del mercado
- Se debe de hacer énfasis en la comercialización de cortes primarios.
- Lineamiento a nivel nacional, la comercialización debe de ser atendida por parte de gente profesional en el área; no dejarla en manos de productores que son exitosos solo como ganaderos.
- Dentro del sistema de procesamiento debería de incluirse un sistema de aprovechamiento de subproductos.

Causas y razones del porqué los eslabones son considerados críticos.

1. Financiamiento

- El empresario debe conocer el grado de financiamiento que puede manejar y cubrir exitosamente.
- La industria agropecuaria manifiesta un rendimiento del 4 y 6 por ciento; en comparación los financiamientos están arriba del veinte por ciento de tasa anual. No es una herramienta de apoyo sano los productores comentan que "está ayudando a morir lentamente".
- El financiamiento debe aplicarse a proyectos comerciales con futuro, para evitar una innecesaria situación de cartera vencida.
- El financiamiento debe ser oportuno.
- En Yucatán como ejemplo en la producción avícola se compra el grano a través de un financiamiento con tasas de interés del 4 y 5 por ciento, estas alternativas se han presentado para Tabasco desde hace un año, pero no se cuenta con la infraestructura de acopio para poder aprovechar estos esquemas de financiamiento.
- El costo de dinero y la rentabilidad del negocio no tienen correlación.
- Los financiamientos deben ser adecuados en cuanto a monto, oportunidad para contar con el recurso económico y con tasas de interés acorde a la naturaleza de la actividad donde no los afecte de modo definitivo la inflación. Los ganaderos expresan "No hay dinero más caro que el que no existe".

2. Comercialización

- La carne y leche enfrentan una competencia desleal ya que el gobierno mexicano permite importaciones de productos por debajo del costo de la producción nacional.
- Los productores mencionan que no se debería de comercializar todo a través del Frigorífico de la Unión Ganadera recomendando la implementación de Uniones de Crédito para generar canales alternativos de comercialización.
- Se debe ligar financiamiento, comercialización y confianza en sus directivos.
- Ligar la industrialización con la comercialización.
- Nadie es dueño de los clientes.

- Deben de profesionalizarse los puestos clave de la comercialización, poner gente idónea, independiente de los intereses políticos íntimos de la unión, expresaron los ganaderos.
- El sistema de producción en Tabasco genera de un diez a un quince por ciento de hembras de desecho, mientras que en el sistema de comercialización preferentemente se desplazan los machos por lo que las hembras de desecho se tienen que vender a menor precio
- Proponen los ganaderos comercializar animal en pie y no venderlo a menor precio.
- Los productores expresan que la Unión Ganadera normalmente respeta el no vender hembras pero cuando se requieren recursos económicos opta por hacerlo.

3. Industrialización

- La comercialización e industrialización va de la mano. Se debe de orientar la industrialización hacia los nichos de mercados.
- La industrialización de los cortes específicos de carne requiere de un impulso organizado ya que actualmente la comercialización de la arrachera atraviesa por problemas de estancamiento de mercado, pues es básicamente el único producto que se procesa.
- Buscar estímulos para la industrialización.
- Buscar cruza especializadas no es rentable comentan los ganaderos, el gobierno debería de generar estímulos directos para los programas de cruzamientos detonando la repoblación del hato comercial.
- El sistema de producción de doble propósito se basa en el rendimiento y adaptación de las hembras pues, se pueden considerar " las maquiladoras" dentro de la industria ganadera, por lo que dentro de los programas de gobierno para aumentar la población del hato comercial se debe recurrir al pie de cría nacional y no optar por la importación de vientres.
- El sector ganadero reconoce que no sabe hacia donde encaminar sus esfuerzos; el resultado es un sistema de producción-comercialización estancado poco rentable por lo que no se adapta a las exigencias del mercado actual.
- Los productores opinan: "Un empresario habla de cabezas por hectárea", pero debe de cambiar ésta mentalidad a productividad por hectárea. Es importante eliminar los conceptos erróneos del tradicionalismo en cuanto a la producción y comercialización.
- Es urgente hacer del hato comercial dentro de la ganadería tradicional regional un sistema de producción competente y sustentable.
- Durante 35 años la ganadería comercial se ha desarrollado en tierras malas donde la producción depende de suplementos alimenticios, en contraste la Sabana de Huimanguillo es un ejemplo de tierras con mejor vocación para el sistema de doble propósito de producción. En general se deben definir las tierras con potencial productivo adecuado para los fines de la ganadería en Tabasco.

4. Programas gubernamentales

- Las políticas de gobierno deben ir acorde a los objetivos de producción en cuanto a las características de los productos pecuarios bovinos (carne y leche) y cantidad, regulando el índice de importaciones que compiten con el producto nacional en cuanto a costo.
- Según los productores el gobierno deberían apoyarlos para regularizar las políticas de pago de las tiendas de auto servicio ya que éstas sí están organizadas en tal sentido.
- Los productores en el momento son los financiadores de las comercializadoras.

5. Asistencia técnica

- De acuerdo a lo que hemos visto, tener tecnología de punta puede revertir la problemática. Se habla de una asesoría homogénea, se debe definir la productividad de esta cadena y de cada uno de sus eslabones para aplicar técnica en los más débiles y que requieren de una mejora en el uso de tecnología intensiva.
- Parte del sector ganadero opina que la asistencia técnica debe contratarse una vez que el sistema productivo sea rentable .

Lista de participantes

M.V.Z. Agustín de la Cruz Priego Frigorífico y Empacadora de Tabasco
Sr. Amilcar Sala Villanueva Unión de Crédito Ganadero
Dr. Antonio Osuna Rodríguez Productor
Sr. César Fernández Díaz UGRT: Unión Ganadera Regional de Tabasco
Lic. Conan Solano Palacios UTTAB
Lic. Fidel Alfonso Martín Ruz Cooperativa de Consumo / Productor
Sr. Francisco Gursa Noriega Ultralácteos
Lic. Guillermo Enrique Salazar Montoya Transportadora de Carnicos y Derivados Unidos
M.V.Z. Humberto Dorame Grajales SEFOE
Lic. Jesús Hernández A. FIRA
M.V.Z. José Arias Naranjo Sagar
Lic. Juan Carlos Roldán del Moral Sinca Alza Patrimonial
M.V.Z. Julián Jaime Fuster Asociación Ganadera Local
Ing. Marcelino Luna Ordaz FIRA
M.V.Z. Mauro Alvarez Falcón Asociación Ganadera de Macuspana
Lic. Miguel Angel Ramírez Martínez SECOFI
Ing. Pedro Gutiérrez Santos Ganadero
Ing. Pedro Agustín Gutiérrez Ganadero
M.V.Z. Pedro Santos González Ortiz ITA No. 28: Instituto Tecnológico No. 28
M.V.Z. Roberto de la Peña Marshall Productor
Lic. Víctor Manuel Orozco Escorza Fundación Tabasco A.C.

Anexo 3

Memoria de la Sesión de Diseño del Plan de Desarrollo

Industria Ganadera Bovina

24 de mayo del 2000

Villahermosa, Tabasco



Metodología..... 3

Futuro deseado a través de características..... 4

Comercialización..... 4

Tecnología..... 4

Competitividad..... 5

Financiamientos..... 6

Políticas..... 6

Acciones..... 7

Acciones a corto plazo..... 7

Acciones a largo plazo..... 11

Lista de Participantes..... 12

Metodología

De acuerdo con el estudio que se está realizando en el estado de Tabasco, respecto a los sectores clave que se tienen; se preparó una reunión de trabajo para identificar el futuro deseado de los cinco principales sectores identificados en las etapas anteriores de este estudio.

Los sectores sobre los cuales se centra este proyecto son: Industria del cacao, industria ganadera, industria de frutas tropicales (plátano y papaya), Industria cítrica (limón y naranja) y la industria de servicios de soporte a la industria del petróleo.

El miércoles 24 de mayo se reunieron productores, industriales y gente relacionada con la industria de ganadería bovina para definir algunos elementos de este sector. La reunión de trabajo tuvo el siguiente objetivo:

Definir el futuro deseado para la industria de ganadería bovina, así como las acciones necesarias para alcanzarlo

La metodología de trabajo que se siguió en esta reunión fue la siguiente:

El paso inicial, consistió en la presentación de los resultados de la investigación sobre la situación actual que guarda este sector en Tabasco, así como el comportamiento que tiene a nivel nacional e internacional. La presentación incluyó también algunos elementos del entorno y se presentaron posibles escenarios futuros de la forma en que se puede comportar este sector en los próximos años.

Esto sirvió de base para sensibilizar a los participantes y comenzar a definir la visión que tienen para esta industria en particular. Para definir el futuro deseado se formuló la siguiente pregunta: Considerando la posición competitiva, las tendencias y el comportamiento de la industria, ¿Qué futuro realista para el año “2010” prevé para la industria de ganadería bovina en Tabasco?, es decir, características de la industria que la hacen mejor o diferente en otras partes del país o del mundo. Entendiendo característica como un atributo particular que se manifiesta con información o datos en algún o algunos eslabones de la cadena y que le da ventaja competitiva a la industria.

Posterior a la generación de ideas sobre la forma en que visualizan el futuro de esta industria, se definieron las acciones necesarias para lograr que esta visión, es decir los proyectos o líneas de acción que servirán de guía para llegar al logro de esta visión.



Futuro deseado a través de características

Los participantes generaron una lluvia de ideas contestando la siguiente pregunta: ¿Qué futuro realista para el año “2010” preveé para la industria de ganado bovino en Tabasco?. Estas ideas fueron revisadas por el grupo y se propusieron las siguientes categorías.

Comercialización

1. Existen esquemas de comercialización en función al mercado meta.
2. Se llevan a cabo alianzas (joint ventures) con industriales de otros países.
3. Existirán pocas empresas que controlaran el mercado mundial y fijaran las políticas de tipos de productos y precios.
4. Se tendrán plenamente identificados los productos que producimos y que demandan los mercados y se abocarán a especializarse en el proceso.

Comentarios:

- Actualización de la presentación de los productos como se requiere por el consumidor (Carne orgánica).
 - Se ofrecerán productos empacados con calidad.
5. Se satisface la demanda del mercado estatal y nacional a un precio competitivo.
 6. Se cuenta con una fuerza de ventas y mercadotecnia especializada sobre los productos ganaderos, con presencia nacional e internacional.
 7. Canales fortalecidos o través de uniones ganaderas, cooperativas o reuniones de productores para hacer procesos de comercialización.
 8. Accesibilidad de los pequeños productores a los canales de distribución y comercialización.
 9. Que el producto se pueda ofertar en el entorno mundial (Internet).
 10. La demanda de carne y leche será creciente y la oferta se mantiene.

Tecnología

1. Existen convenios de transferencia de tecnología aplicada con los líderes de producción internacional.
2. Con un incremento en la producción lechera al adoptar nuevas técnicas de producción.
3. Ganadería basada en pastoreo.
4. Se desarrollan procesos de industrialización de productos derivados de la ganadería.
5. El sector se vincula estrechamente con instituciones educativas o, de investigación y desarrollo tecnológico, de tal manera que se dé una relación de beneficio mutuo.



6. Los ganaderos participan en la definición de las líneas de investigación.
7. Se tiene una estandarización de procesos adaptados de otros países.
Comentarios:
 - Al adoptar tecnologías que mejoren las cruces de razas, se logrará mejor producción de Carne y Leche.
 - Con mejoramiento genético y genética porque Tabasco tiene la infraestructura para esta técnica.
8. Se cuenta con la infraestructura y el personal capacitado para cumplir con los estándares de calidad del mercado.
9. Los ganaderos tienen apoyo para llevar controles de producción.

Competitividad

1. Una industria integrada, moderna y eficiente con alto nivel de competitividad nacional e internacional.
Comentarios:
 - A través de un mejoramiento en los procesos y en el benchmarking.
2. Habrá una ganadería más competitiva y especializada.
Comentarios:
 - Nuestra calidad de producción, lograría un mercado competitivo.
3. Productores satisfechos económicamente en base a su empresa.
4. Productores con mayores oportunidades de desarrollo, ya que sus productos se venderán con un valor agregado.
5. La calidad de los productos y subproductos de la empresa son preferidos a los productos importados.
6. Se contará con todos los recursos humanos capacitados que necesita la cadena productiva en cada uno de sus eslabones.
7. Hay una cultura empresarial en los productores.
8. Se cuenta con un modelo de producción sostenible.
9. Se cuenta con un centro de información estratégica al servicio del sector ganadero.
10. Un sector completamente certificado en sus procesos.

Financiamientos

1. El sector se capitaliza a través de esquemas de aportación accionaria.
2. Se aprovechan los esquemas de apoyo financiero de entidades financieras internacionales para la industrialización de productos y subproductos.
3. Habrá asociaciones comerciales estratégicas que otorguen financiamientos al productor.
4. Que la unión de crédito ganadera no depende directamente de la banca de primer piso.
5. Que la tasa sea fija de acuerdo a la rentabilidad de la ganadería (tasas competitivas a nivel internacional).
6. Existe un política de subsidio orientada a los productores y adecuada a las necesidades de nuestra situación.
7. Esquemas de financiamientos ágiles, oportunos y adecuados a la naturaleza de los proyectos y del pequeño del productor.
8. Financiamientos con plazos adecuados a la actividad ganadera, independiente de momentos políticos.
9. Esquema de financiamiento en especie tanto, en el préstamo como en el pago.

Políticas

1. El sector cuenta con el apoyo necesario, en función a las políticas de apertura comercial seguidas por el país.
2. Debe ser parte de una política integral de producción de las actividades agropecuarias y ganaderas cuya finalidad es la alta productividad que les permita generación de empleos en el sector primario.
3. Políticas de gobierno enfocadas a la ganadería a través de los productores.
4. Participación de los productores en la definición de las políticas nacionales e internacionales, a través de los consejos nacionales agropecuarios.

Comentarios:

- Existe continuidad de las políticas en lo programas sexenales.

5. Congruencia entre las políticas de las dependencias.

Comentarios:

- Consistencia entre la parte normativa y operativa.



Acciones

Con los elementos de la visión generada anteriormente y considerando algunos de los puntos presentados por el investigador sobre la situación actual de la industria, se definieron las acciones que son necesarias para alcanzar el futuro deseado.

En este apartado, se presenta la lista de ideas en el orden original en que se generaron por el grupo, y por otro lado se presenta una primera propuesta sobre la clasificación de acciones en corto y largo plazo, entendiendo las primeras como aquellas que se pueden realizar en un plazo no mayor a cinco años, y las segundas como las acciones que pueden llevar hasta diez años para su realización.

Acciones a corto plazo

1. Fomentar apoyo financiero a los productores de todos los niveles con tasas bajas de intereses.
2. Programas de capacitación en comercio internacional.
3. Programa de capacitación continua estrechamente vinculada con productores e instituciones del sector bajo un programa ya probado.
4. Capacitación intensiva de la mano de obra a todos los niveles.
5. Esquemas de financiamiento realmente accesibles al productor.
6. Programa de capacitación continua sobre técnicas procesos y desarrollo de nuevas tecnologías en el sector.
7. Elaborar estudios de mercado para definir consumos de la población y definir productos o nichos de mercado a desarrollar.
8. Promover una mayor vinculación de los programas de capacitación con todas las etapas de producción.
9. Tener una política de mejora continua y estandarización de procesos de producción e industrialización.
10. Fomento de la modernización de los esquemas de producción.
11. La Unión Ganadera promoverá la generación de una base de datos productivos de explotaciones del Estado.
12. Aprovechamiento del Programa European Community Investment Partners (ECIP) con la U.E.
13. Crear Centros de Capacitación con la participación de Capitales por Ejemplo Pemex, es uno de los Factores que más han dañado a todo tipo de Producción, y tiene suficiente recursos que en forma tripartita con el Gobierno Federal y Fira aportaran lo necesario.
14. Diseñar un marketing para la producción local.
15. Programa de promoción nacional e internacional.
16. Aplicación de tecnologías adoptadas, en función de las características propias del sector.



17. Desarrollo de Planes de Negocios de acuerdo a la normatividad requerida por los Fondos de financiamiento internacional.
18. Llevar a cabo alianzas estratégicas entre empresas nacionales y/o internacionales para la atención del mercado nacional.
19. Organización de los ganaderos para la elaboración de un proyecto estatal de mejoramiento genético.
20. Participar en el establecimiento de estándares a nivel internacional para nuestra comercialización.
21. Que se organicen foros donde participen productores, investigadores, profesores, industriales y funcionarios de la educación y gobierno de manera que se conozcan las necesidades del sector en cuanto a asesoría, tecnología y capacitación se refiere.
22. Participación en Ferias Internacionales especializadas en función a los productos desarrollados.
23. Que las autoridades sanitarias supervisen que la carne al consumidor provenga de res.
24. Las organizaciones de productores deberán invitar a los capitales con posibilidades de involucrarse en el proceso de industrialización y comercialización de carne y leche.
25. Elaborar un inventario bovino estatal que permita dirigir las políticas de apoyo a los ganaderos.
26. Informar y difundir ante los productores grandes pequeños y medianos cuales son canales de comercialización establecidos así como cual es el procedimientos para su utilización.
27. Explotar las características del ganado del Tabasco.
28. Aprovechamiento de los acuerdos comerciales con países de América Latina.
29. Apertura de puntos de venta en los mercados seleccionados.
30. Desarrollo de una cultura financiera en el sector.
31. Apertura de créditos al sector.
32. Mayor acercamiento con los organismos financieros internacionales.
33. Definición y establecimiento de los estándares mínimos de productividad en cada uno de los eslabones de la cadena producción ganadería.
34. Elaborar un proyecto para evaluar la calidad de la carne producida en Tabasco.
35. Identificación de fuentes alternativas de financiamiento tanto nacional e internacionales, directamente por los productores y/o organismos financieros de los propios productores.
36. Vigilancia de las autoridades sanitarias de la carne.
37. Aprovechamiento comercial de la cercanía con los mercados de América del sur.
38. Difundir los beneficios de un esquema de desarrollo a través de un cluster entre los miembros del sector e involucrados en el mismos beneficios.
39. Búsqueda de alternativas de financiamiento no-tradicionales (factoraje, arrendamiento, cuasi-capital, etc.).

40. Establecer una relación con instituciones de educación superior, para que los estudiantes practiquen en las empresas del sector y los profesores asesoren el proceso.
41. Coordinar con centros de investigación, acciones de protección al medio ambiente, que permitan mantener nuestra producción pecuaria.
42. Mejoramiento de los canales de comercialización.
43. Participación de los productores en el diseño de los programas estatales de producción.
44. Fortalecer las agrupaciones de uniones, cooperativas y asociaciones de productores, buscando tener mayor representatividad, de todo el sector, ante terceros (gobierno, compradores, proveedores de servicios, etc.).
45. Que las Asociaciones Ganaderas participen en la comercialización de becerros y vaquillas en pie, para apoyo de los pequeños ganaderos.
46. Solicitar al Gobierno tanto Estatal como Federal que los centros de investigaciones sean más eficientes y responsables, por ejemplo Chapingo tiene entre 35 y 40 años de existencia y nunca ha pasado de Campo Experimental y así hay otros que funcionan en apariencia.
47. Utilización de transporte especializado.
48. Desarrollo del puerto de Dos Bocas.
49. Diseñar e implementar esquemas de cobertura de precios a los productos principales: carne y leche.
50. Crear un centro de información estratégica en la UGR.
51. Que la UGR implemente un departamento de mercadotecnia.
52. Exportaciones a través de mecanismos más rentables.
53. Fortalecer el otorgamiento de servicios al productor a través de la organización de los ganaderos como el financiamiento (U C G) mediante mezcla de recursos de otras dependencias que bajen el apalancamiento y con ello fortalezcan a su organización y resuelvan con creatividad por el momento la problemática de los créditos.
54. Capacitación de agentes de asistencia técnica a través del INIFAP y Universidades del Estado.
55. Priorización e identificación del tipo y raza de ganado de acuerdo a las características locales de suelo, pasto, clima, etc.
56. Promoción de los paquetes tecnológicos rentables por extensionistas.
57. Capacitación a los productores sobre paquetes tecnológicos rentables.
58. Mejorar el precio de comercialización del ganado en pie, respecto al que ofrecen los "coyotes".
59. Aprovechar los recursos de CIMO y otros organismos gubernamentales y no gubernamentales para capacitar a los recursos humanos que intervienen en la cadena.
60. Satisfacción del mercado local con productos de calidad y precios accesibles.
61. Tener un departamento de ventas y mercadotecnia con personal especializado en la UGRT.
62. Financiamiento de la investigación a través de la Unión Ganadera.

63. Trabajar en el corto plazo en el mejoramiento genético de las razas.
64. Buscar la complementariedad de recursos para la inversión en conceptos estratégicos que fomenten la reconversión productiva de la ganadería doble propósito y disminuyan el apalancamiento de las empresas.
65. El financiamiento de los proyectos productivos primarios e industriales de la ganadería será a través de compromisos del mercado local, nacional e internacional.
66. Iniciar con procesos de capacitación y actualización de nuevas tecnologías, en todo el eslabón de la cadena productiva, desde su inicio, en la actividad primaria.
67. Validar las vacunas que se ofrecen en el mercado estatal.
68. Que las importaciones de carne, de realizarse, éstas también sean reguladas o que tengan participación activa en dicha regulación las asociaciones de productores.
69. Desligar la actividad ganadera de los ciclos políticos sexenales.
70. Elaborar mapa de suelos que permitan diagnosticar desbalance en la nutrición del ganado.
71. Política gubernamental de cobertura de precios.
72. Apoyar la capacitación a través de productores sobresalientes, elaborando agenda de visitas.
73. Crear campañas publicitarias y de mercadotecnia resaltando la carne de Tabasco como: La natural, magra, no aditivos, no promotores de crecimiento, no implantes, etc.
74. Realizar un análisis del mercado en la comercialización buscando nichos de oportunidad como las personas adecuadas.
75. Aprovechamiento eficiente de los recursos naturales en la producción de carne y leche, como elemento principal.
76. Desarrollo de ejecutivos, en técnicas de negociación internacional.
77. Promover el concurso de estrategias en la solución de problemas de la ganadería.
78. Siempre pensemos en producir carne en base a forrajes.
79. Administrar y evaluar los parámetros productivos, reproductivos de los ranchos para obtener promedios.
80. Buscar personas adecuadas dentro de las gerencias de los ganaderos que brindan servicios.
81. Fortalecimiento de las organizaciones de productores a través de la canalización de servicios integrales a sus socios no solamente como un proveedor o comercializador de sus productos.

Acciones a largo plazo

1. Diseño de nuevos esquemas de financiamiento para la producción y para la transformación.
2. Ofertar productos a nivel internacional vía electrónica.
3. Implementar el mercado de futuros para carne y leche.
4. Fortalecimiento de las organizaciones de productores a través de la profesionalización de sus empresas.
5. Desarrollar infraestructura de transporte adecuada.
6. Desarrollo de agentes tecnológicos, estructuras técnicas, con capacidad de atención a todo los productores ganaderos.
7. Desarrollo de agentes aduanales.
8. Crear un mercado para el ganado de Tabasco en el cual se explote las bondades de las razas y la crianza cien por ciento natural.
9. Descentralización de las políticas nacionales al plano regional.
10. Celebrar acuerdos de colaboración con organismos de investigación con países del "Trópico Húmedo".
11. Trabajar en un cambio de actitud del ganadero, orientado a una mentalidad más empresarial, que invierta en la modernización de su negocio.
12. Profesionalización de las empresas de los productores a fin de lograr la objetividad de las decisiones de las actividades.
13. Hacer una revisión de los puntos del tratado de libre comercio para buscar cambiar los puntos que no convengan al sector.
14. Priorización de la reactivación ganadera como una estrategia de generación de empleo.

Lista de participantes

M.V.Z. Agustín de la Cruz Priego. Frigorífico y Empacadora de Tabasco

M.V.Z. Carlos Augusto Osorio Lastra. ISPROTAB

M.V.Z. Eduardo Trejo González. FIRA

Lic. Fidel Alfonso Martín Ruíz. Cooperativa de Consumo

M.V.Z. Héctor Bernal Arriola. UJAT: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Lic. Javier Castro García. SSA

M.C. Jorge Quiroz Valiente. INIFAP

M.V.Z. José Arias Naranjo. SAGAR

Lic. José Félix García Rodríguez. SSA

Lic. Juan Carlos Roldán del Moral. Sinca Alza Patrimonial

M.V.Z. Julián Jaime Fuster. Asociación Ganadera Local

M.V.Z. Luis R. Acevedo Castro. SEDAFOP: Secretaría de Desarrollo Agrícola, Forestal y Pesca

Ing. Marcelino Luna Ordaz. FIRA

M.V.Z. Mario Ferrer Ramis. UTTAB: Universidad Tecnológica de Tabasco

M.V.Z. Mauro Álvarez Falcón. Asociación Ganadera de Macuspana

M.V.Z. Pedro Santos González Ortíz. ITA No. 28: Instituto Tecnológico No. 28

Sr. Santiago Cornelio Gómez. FONAES

Lic. Víctor Manuel Orozco Escorza. Fundación Tabasco A.C.

Anexo 4

Minuta de la Sesión para la Validación del Plan de Desarrollo

Industria Ganadera Bovina

5 de julio del 2000

Villahermosa, Tabasco



Metodología..... **3**
Lista de Participantes **4**

Metodología

La metodología de la sesión de validación del Plan de Desarrollo tuvo la siguiente secuencia:

1. Recapitulación de los objetivos del proyecto y de los resultados de la investigación.
2. Presentación sobre los elementos del Plan de Desarrollo: Visión, Líneas Estratégicas y Proyectos.
3. Presentación del Plan de Desarrollo.
4. Validación de la Visión 2010.
5. Validación de Líneas Estratégicas.
6. Revisión y enriquecimiento de las Fichas de Información Básica.
7. Conclusiones del ejercicio de planeación.

Los resultados de esta sesión se encuentran en el capítulo 4 de este mismo documento.

Participantes

M.V.Z. Agustín de la Cruz Priego. Frigorífico y Empacadora de Tabasco

Sr. Amilcar Sala Villanueva. Unión de Crédito Ganadero

Dr. Antonio Osuna Rodríguez. Productor

Lic. Benjamín García Gómez. Productor Doble Propósito

M.V.Z. Eduardo Trejo González. FIRA

Sr. Elías Félix Álvarez. UJAT: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Dr. Emilio M. Aranda Ibáñez. Colegio de Posgraduados

Lic. Fidel Alfonso Martín Ruiz. Cooperativa de Consumo / Productor

M.V.Z. Gonzálo Lanestosa León. SAGAR

Lic. Guillermo Enrique Salazar Montoya. Transportadora de Carnicos y Derivados Unidos

M.V.Z. Héctor Bernal Arriola. UJAT: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Lic. Javier Castro García. SSA

Dr. Jorge Pérez Pérez. Colegio de Posgraduados

M.V.Z. José Arias Naranjo. SAGAR

Lic. José Felix García Rodríguez. SSA

Lic. José Luis Aguirre Suárez. Nacional Financiera

Ing. José Luis Santos López. ITA No. 28: Instituto Tecnológico No. 28

Lic. Juan Carlos Roldán del Moral. Sinca Alza Patrimonial

M.V.Z. Julián Jaume Fuster. Asociación Ganadera Local

M.V.Z. Julio César Castillejos Bulnes. Ganadero

Ing. Luis Sánchez López. APITAB

M.V.Z. Luis R. Acevedo Castro. SEDAFOP: Secretaría de Desarrollo Agrícola, Forestal y Pesca

Ing. Marco Antonio Pérez Cámara. ITA No. 28: Instituto Tecnológico No. 28

M.V.Z. Mario Ferrer Ramis. UTTAB: Universidad Tecnológica de Tabasco

M.V.Z. Mauro Alvarez Falcón. Asociación Ganadera de Macuspana

Lic. Miguel Ángel Ramírez Martínez. SECOFI

M.V.Z. Pedro Santos González Ortiz. ITA No. 28: Instituto Tecnológico No. 28

Lic. Rafael Landa Rodríguez. CCYTET: Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco

Lic. Víctor Manuel Orozco Escorza. Fundación Tabasco A.C.

Anexo 5

Fichas de Información Básica de Proyectos

Industria Ganadera Bovina



CLUSTER: GANADERÍA BOVINA

TIPO DE PROYECTO: Organización del cluster

CÓDIGO DE PROYECTO: 1.1

Línea estratégica: Fortalecimiento del cluster.	
Nombre del proyecto: Formalización del Grupo Consultivo.	
Justificación para realizar el proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente no hay una representatividad efectiva del sector ni en lo político ni en lo económico para gestionar y dar seguimiento a los aspectos relacionados con el mismo. Se requiere formalizar el Grupo Consultivo, su estructura y forma de operar con la finalidad de que este grupo implemente y dé seguimiento al Plan de Desarrollo diseñado por el mismo Grupo durante los pasados 6 meses. 	
Objetivo:	
Definir la estructura del Grupo Consultivo y los mecanismos con los que operará como grupo para dar seguimiento al Plan de Desarrollo.	
Indicador de éxito:	Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> Operación del Plan de Desarrollo. 	Cada 6 meses.
Acciones básicas:	Participantes:
<ol style="list-style-type: none"> Identificar a los participantes del Grupo Consultivo, buscando que el grupo tenga representatividad, principalmente de los eslabones que fueron identificados como críticos. Determinar la estructura más adecuada para la operación del Grupo y las responsabilidades de cada miembro. Determinar los medios y recursos de operabilidad del Grupo. Diseñar y establecer los sistemas de trabajo y evaluación de objetivos con los que se administrará el seguimiento del Plan de Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador del Cluster. Grupo Consultivo: Productores, industrializadores, comercializadores, representantes acreditados de instituciones educativas, de investigación y gubernamentales, proveedores, etc.
	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
	4 meses.
Obstáculos para la realización del proyecto:	Persona promotora del proyecto:
<ul style="list-style-type: none"> Falta de liderazgo en el grupo. Falta de compromiso. Falta de interés en los participantes. Falta de difusión de lo que es el Plan de Desarrollo y la ventaja de participar en la industria como Grupo. 	M.V.Z Agustín de la Cruz Priego.
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto :	
<ul style="list-style-type: none"> Tener representatividad y fuerza frente a las instituciones normativas y de apoyo al desarrollo del sector. Construir las bases de un sector organizado para lograr los avances y metas propuestas en el sentido comercial y productivo de una manera más efectiva. Mayor participación de la iniciativa privada en las decisiones gubernamentales que impactan la actividad. Gestión de apoyos de inversión y crediticios en programas de fomento a la producción, industrialización y comercialización para el sector. Logro del apoyo económico y la implementación de infraestructura para el desarrollo de proyectos productivos integrales y de largo plazo. 	

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA

TIPO DE PROYECTO: Organización del cluster

CÓDIGO DE PROYECTO: 1.2

Línea estratégica: Fortalecimiento del cluster		
Nombre del proyecto: Implementación y seguimiento del Plan de Desarrollo.		
Justificación para realizar el proyecto:		
<ul style="list-style-type: none"> No hay continuidad en los planes y políticas del gobierno, ya que éstos están ligados a los ciclos sexenales. Corresponde a los participantes de la actividad tomar el liderazgo, promoviendo en forma organizada y estructurada lo que como sector requiere el desarrollo del mismo. El Plan de Desarrollo por sí sólo, no representa un cambio para el sector, requiere de ser implementado y este liderazgo debe ser asumido por sus participantes. 		
Objetivo: Cumplir la Visión 2010 propuesta en el Plan de Desarrollo.		
Indicadores de éxito:		Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los indicadores de éxito de los diferentes proyectos que conforman el plan de desarrollo. Cumplimiento de los elementos de soporte para el logro de la Visión. 		Proyectos cada 6 meses. Líneas estratégicas cada año.
Acciones básicas:	Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
1. Poner en práctica los sistemas de trabajo definidos en el proyecto 1.1.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador del Cluster. Grupo Consultivo. 	Al menos 10 años.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:
<ul style="list-style-type: none"> Falta de compromiso del grupo. Desánimo del grupo. 		M.V.Z Agustín de la Cruz Priego.
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:		
<ul style="list-style-type: none"> Mayor participación de la iniciativa privada en las decisiones gubernamentales que impactan la actividad. Gestión de apoyos de inversión y crediticios, en programas de fomento a la producción, industrialización y comercialización para el sector. Logro del apoyo económico y la implementación de infraestructura para el desarrollo de proyectos productivos integrales y de largo plazo. 		

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA

TIPO DE PROYECTO: Organización del cluster

CÓDIGO DE PROYECTO: 1.3

Línea estratégica: Fortalecimiento del cluster		
Nombre del proyecto: Participación de los productores e investigadores en el diseño de los programas estatales de apoyo a la producción.		
Justificación para realizar el proyecto: En los programas estatales de apoyo a la producción no se aprovechan eficientemente los recursos (económicos y naturales) en la producción de carne y leche.		
Objetivo: Involucrar la opinión de los productores, así como el criterio de los investigadores para diseñar apoyos que generen una sostenibilidad de la actividad.		
Indicador de éxito: Los programas de apoyo a la producción tendrán una implementación a la medida de las necesidades y condiciones particulares del sector ganadero de Tabasco.		Tiempo de evaluación: 6 meses.
Acciones básicas: 1. Determinar la identidad y obligaciones de los participantes. 2. Diseñar y aplicar una encuesta para determinar el diagnóstico preciso. 3. Presentar la propuesta ante los más altos niveles del gobierno del estado. 4. Dar seguimiento a la propuesta hasta su implementación.	Participantes: - Asociados de la Unión Ganadera. - Instituciones: ITA. - Universidad del Estado. - UTTAB. - INIFAP. - GCS de Ganadería. - Gobierno del Estado.	Tiempo estimado para terminar el proyecto: 1 año.
Obstáculos para la realización del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Poco interés de los productores y de instituciones. • Inconsistencia en el resultado del diagnóstico. • Mala planeación y organización operativa. • Nulo apoyo del GCS para la gestión de la propuesta ante gobierno. 	Persona promotora del proyecto: Agustín de la Cruz Priego.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Generará una cultura de participación en el diseño de estrategias de promoción del sector. • Se tiene un rumbo definido hacia el logro de las metas planteadas en la visión de la industria ganadera para el año 2010. 		

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	CÓDIGO DE PROYECTO: 2.1
Línea estratégica: Creación, reactivación y mantenimiento de la infraestructura.			
Nombre del proyecto: Mejoramiento en el mantenimiento de la red carretera.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • La red carretera es eficiente en la zona productiva en términos de su distribución y conexiones; sin embargo, las condiciones físicas en las que se encuentra, por falta de un mantenimiento adecuado representan altos costos generalizados de viaje para los vehículos que transitan por la misma. • Asimismo, esta limitante trae consigo que los vehículos tengan que disminuir su velocidad, con lo cual se incrementan los tiempos de viaje y, por ende, se incurra en costos por pérdida de tiempo tanto para los automovilistas como para los usuarios que transportan mercancías. En estos últimos, el costo es aún mayor por el hecho de que se generan retrasos en la entrega de productos y, por lo tanto, una disminución en la eficiencia de las empresas involucradas. 			
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los costos generalizados de viaje, lo cual representaría un ahorro en gastos de operación vehicular así como ahorros en tiempo de viaje. • Aumentar la seguridad del transporte. • Oportunidad en la entrega de las mercancías. 			
Indicadores de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las transacciones comerciales de los vehículos que transportan carga por dicha vía. • Disminución de riesgos por evitar manejar en una vialidad con limitaciones físicas. 			5 meses.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del diagnóstico de las condiciones físicas de la red carretera: señalamiento horizontal y vertical, tipo de pavimento, obtención de aforos vehiculares, encuestas origen destino. 2. Cálculos de costos generalizados de viaje: cálculo de desgaste de vehículos, tiempo perdido en viajes por tipo de usuario. 3. Cálculo de costos por retraso en la entrega de mercancías. 4. Identificación de costos de inversión, operación y mantenimiento de la red. 5. Gestionar con el gobierno federal, estatal y municipal el mejoramiento de la red carretera en la zona productiva. 		<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Estatal y Municipal. • Secretaría de Comunicaciones y Transportes. • Instituto Mexicano del Transporte. • Organizaciones industriales que se ven afectadas por la problemática. • Productores. 	El tiempo de inversión es aproximadamente de un año; es decir, el tiempo que dura la ejecución del proyecto. Sin embargo, a la red carretera se le debe dar mantenimiento permanente durante veinte años, que es el tiempo estimado de vida del proyecto.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de estadísticas de aforos vehiculares o proyecciones de la demanda de vehículos en algunas áreas de la carretera. • Carencia de Recursos presupuestales. 			
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en costos de operación y mantenimiento de los vehículos que se ven afectados por las condiciones de la carretera. • Ahorro en el tiempo de las personas que viajan por la red carretera. • Aumento en la disponibilidad de los productos que mueven las empresas. • Disminución de accidentes e inseguridad. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	CÓDIGO DE PROYECTO: 2.2
Línea estratégica: Creación, reactivación y mantenimiento de la infraestructura.			
Nombre del proyecto: Atracción de inversión de empresas de transporte marítimo y logística comercial.			
Justificación para realizar el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Debido a la importancia que representa el comercio internacional en México, y dado que cerca del 90% de éste se realiza a través del transporte marítimo, se considera de sumo interés para la iniciativa privada invertir en la Industria del Transporte Marítimo. • Específicamente el puerto marítimo de "Dos Bocas Tabasco", es la zona considerada a invertir. Asimismo, evaluando la experiencia y el éxito en operaciones portuarias realizadas en puertos de talla internacional, se considera de suma importancia atraer la inversión de empresas de transporte marítimo y de logística comercial al Puerto, para lograr la integración y creación de un Centro Marítimo Internacional. 			
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Lograr la integración de diversos participantes de la industria del transporte marítimo en un sólo Centro Marítimo Internacional. • Tener alternativas para reducir los costos del transporte marítimo y tener acceso a otros mercados internacionales. 			
Indicadores de éxito: <ul style="list-style-type: none"> • Bajar el costo de transporte en las exportaciones. • De forma permanente hacer exportaciones vía marítima utilizando el puerto Dos Bocas. • Comparación directa con estadísticas de puertos de talla internacional (lograr tiempos y movimientos en rangos específicos). 			Tiempo de evaluación: Cada seis meses.
Acciones básicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. En cuanto a su implementación el desarrollo del proyecto puede dividirse por fases: 1ª Fase: Incorporación de infraestructura y tecnología (8 meses). 2ª Fase: creación del centro de información -integrar a los participantes- (9 meses). 3ª Fase: Publicidad, Coordinación y Control (esta fase puede empezar en paralelo con la primera). 2. Los involucrados en la cadena productiva conozcan los avances del proyecto del Puerto Dos Bocas y Frontera. 3. Integrar a los productores que deseen exportar. 4. Establecer contacto con líneas navieras para determinar costos de transporte marítimo. 		Participantes: <ul style="list-style-type: none"> • Autoridad Portuaria Marítima del "Centro Marítimo Internacional del Dos Bocas" (líder del proyecto). • SCT. • Líneas Navieras nacionales e internacionales. • Empresas de logística comercial. • Agencias aduanales. • Freight forwarders. • Brokers. • Comercializadoras. • Despachos jurídicos. • Empresas de Import/export. • BANCOMEXT. • Fundación Tabasco. • Asociación de exportadores. 	Tiempo estimado para terminar el proyecto: 1.5 años.
Obstáculos para la realización del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Interrupción del otorgamiento de fondos económicos que respalden la inversión inicial. • Falta de integración de productores para llevar a cabo operaciones de exportación. 			Persona promotora del proyecto:

Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:

- Bajar costos de logística, distribución y comunicación entre todos los participantes.
- Lograr que el Centro Marítimo Internacional de Dos Bocas Tabasco y Frontera se posicione como principal Puerto Marítimo en la región, así como puerta de entrada a Centro y Sudamérica.
- Incrementar la eficiencia de las operaciones portuarias que actualmente se llevan a cabo en el Puerto de Dos Bocas y Frontera.
- Incrementar la rentabilidad del Puerto. Primero, obtener ingresos por el uso del Puerto a través de las Líneas Navieras Internacionales. Segundo, obtener ingresos a través de la renta de espacio en el puerto, tanto para líneas navieras nacionales/internacionales, agencias aduanales, servicios de freight forwards, brokers, comercializadoras, despachos jurídicos, etc. Tercero, obtener ingresos a través de la renta de espacio en almacenes de contenedores. Y cobrar por los servicios de mano de obra que todos los anteriores representan. Cuarto, obtener ingresos a través de la venta de información en línea (horarios, servicios, sistemas expertos, diversos programas computacionales, tecnologías) a medida en que entre en funcionamiento el Centro Marítimo.
- Para las empresas de transporte marítimo: Incrementar los clientes. A medida en que el Puerto se internacionalice y eficiente sus operaciones portuarias, la demanda del servicio de transporte marítimo en la región, aumentará.
- Para las empresas de logística comercial: En la medida en que el Puerto incremente su actividad, se incrementará a su vez la demanda de los servicios de logística comercial de la región. Tendrán la oportunidad de ofrecer sus servicios a nivel internacional y de darse a conocer a través de la misma publicidad que lleve a cabo el Puerto.
- Se incrementará en gran medida la fuente de empleos, profesionistas que sirvan dentro de este Centro Marítimo.
- Creación de una Institución de entrenamiento dentro del Centro Marítimo, de la cual egresen técnicos, capitanes y diversos profesionistas que ayuden en áreas de controles, sistemas de información, coordinación de logística, etc.).
- Se incrementarán en gran medida las exportaciones de México, se dará mayor comercialización de productos hechos en México, debido a que el país será sede de uno de los centros marítimos de mayor éxito en el mundo. Al mismo tiempo el país tendrá mayor difusión y promoción a nivel internacional.
- El Centro Marítimo podrá ser sede de una terminal de embarcaciones turísticas (cruceiros al caribe, golfo, a Sudamérica, etc.) fomentando en gran medida el desarrollo de la industria Turística.
- Debido a la gran necesidad de ingresar las mercancías del Centro Marítimo al interior de la República (en todas direcciones), se fomentará el desarrollo y la creación de mejores carreteras nacionales inter-estatales.
- Al mismo tiempo se fomentará el desarrollo del Corredor Multinacional NAFTA, el cual considera el desarrollo de una "Super Carretera" que inicie desde Canadá atravesase los EU y acabe en el sur de México (con salida al Centro Marítimo).
- Se incrementarán en gran medida las transacciones comerciales consideradas en el NAFTA.
- México será blanco de inversiones extranjeras para el establecimiento de todo tipo de empresas de transformación (que debido a la mano de obra barata del país aunado al fácil acceso de exportación a través del uso del Centro Marítimo, brindará beneficios únicos y totalmente competitivos, con los que no cuentan los países que tienen Centros Marítimos importantes (caso de Singapur, Dubai, Rotherdam, Hamburgo, Long Beach, etc.).

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	CÓDIGO DE PROYECTO: 2.3
Línea estratégica: Creación, reactivación y mantenimiento de la infraestructura.			
Nombre del proyecto: Nueva carretera y red ferroviaria al puerto Dos Bocas.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente las vías de comunicación de los principales centros productivos que se conectan con el puerto de Dos Bocas son insuficientes para el transporte de productos, con lo que se ve limitada la eficiencia en las transacciones comerciales. 			
Objetivo: Contar con una vía de acceso rápida y segura al puerto.			
Indicadores de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del índice de accidentes. • Disminución de tiempos de traslado de mercancías. • Ahorro en costos generalizados de viaje. 			6 meses.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un diagnóstico de las condiciones en las que se realizan las transacciones comerciales actualmente en la zona donde se desea llevar a cabo el proyecto. Para esto, se requiere elaborar una radiografía de los principales productos que se mueven por las vías existentes, y considerar si existen otros medios para transportar tales productos (modos de transporte alternativos). 2. Diagnosticar las condiciones físicas de las vías de transporte existentes y medios de transporte alternativos. 3. Investigar sobre los costos de transporte de los productos por camión y otros medios sustitutos como ferrocarril o vía marítima. 4. Investigar sobre los costos generalizados de viaje: Cálculo de desgaste de vehículos, tiempo perdido en viajes por tipo de usuario, etc. 5. Identificar los costos de inversión, operación y mantenimiento de la red. 6. Determinar el trazo para la nueva vía. 7. Determinar el costo del proyecto. 8. Determinar el costo/beneficio del proyecto. 9. Determinar las fuentes de financiamiento. 10. Autorización de los recursos presupuestales de los proyectos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Capitanía del puerto de Dos Bocas. • Gobierno Estatal. • Secretaría de Comunicaciones y Transportes. • Instituto Mexicano del Transporte. • Empresas que mueven sus mercancías por el área de influencia del proyecto. 	La ejecución del proyecto se realiza aproximadamente en un año, la operación y mantenimiento del mismo se debe contemplar para veinte años aproximadamente.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Que los productos que se transportan por las actuales vías y los que se estiman no sean los suficientes para justificar la realización del proyecto. • Que no existan fuentes adecuadas y suficientes de financiamiento. 			
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio por el incremento en las transacciones comerciales. En la situación con proyecto, es posible que aumente el movimiento de mercancías por el hecho de que existe una vía de comunicación con mejores especificaciones físicas y técnicas, lo cual, por un lado, mejora las condiciones de operación de los vehículos que mueven mercancías y, por otro lado, incentiva a que otras empresas que no hacían el movimiento de productos ahora lo realicen. Asimismo, al incrementarse las transacciones se genera un incentivo para la operación del puerto. 			

- Disminución de operación vehicular. Con este proyecto se espera que, dadas las características físicas de la nueva carretera, los costos por tonelada transportada en los que incurren tanto las empresas transportistas como las industriales que encargan el movimiento de mercancías disminuyan, por las mejores condiciones en las que se encuentra la vialidad.
- Disminución en el tiempo de viaje. Si las actuales vías que comunican al puerto con los principales centros industriales son ineficientes, ya sea por la inseguridad en el transporte de productos o porque se tienen que realizar largos recorridos para mover los productos, entonces un beneficio del proyecto será, que al tener mejor diseñadas las vías de comunicación sea posible evitar las demoras en la entrega de productos, lo cual representa un beneficio por ahorro de tiempo.

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA

TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo

CÓDIGO DE PROYECTO: 2.4

Línea estratégica: Creación, reactivación y mantenimiento de la infraestructura.		
Nombre del proyecto: Reactivación de la infraestructura portuaria y de servicios, incluyendo terminal de usos múltiples en el Puerto Dos Bocas y Frontera.		
Justificación para realizar el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Actualmente la infraestructura con que cuenta el proyecto está desaprovechada o subutilizada, lo que provoca una restricción en las transacciones comerciales, tanto a nivel nacional como internacional. Esto limita la exportación e importación de productos y genera ineficiencias en los tiempos y movimientos de mercancías, lo cual se traduce en incrementos de costos. 		
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> Que el puerto cuente con una zona comercial e industrial ajena a la petrolera. 		
Indicador de éxito: <ul style="list-style-type: none"> Autorización para la construcción del nuevo muelle comercial y de los recursos. 		Tiempo de evaluación: 6 meses.
Acciones básicas: <ol style="list-style-type: none"> Elaborar el proyecto y autorización del proyecto. Obtener la autorización de los recursos para el proyecto. Obtener los permisos de ecología. Justificar el costo beneficio del proyecto. 	Participantes: <ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Marina. Capitanía del puerto. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Empresas que atracan y comercializan en el puerto. Empresas de transporte marítimo. API Dos Bocas. Gobierno del Estado. SEMARNAP. Gobierno Municipal. 	Tiempo estimado para terminar el proyecto: 1.5 años.
Obstáculos para la realización del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Que no se justifique el proyecto en función del análisis costo/beneficio Que no se obtengan los recursos financieros. Actualmente se están realizando las operaciones comerciales por un muelle construido por PEMEX e incorporado a la zona de petróleo. Por lo tanto, es necesario separar el área comercial e industrial de productos no petroleros que requiere la llegada de barcos de mayor capacidad como consecuencia una profundidad mayor. 	Persona promotora del proyecto:	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Incremento en transacciones comerciales. Con este proyecto se espera que, gracias a la operación eficiente del puerto y la construcción de una terminal de usos múltiples, aumente el movimiento de mercancía. Ahorro de tiempo al disminuir el stat. Debido a que con el proyecto se disminuyen los costos de espera por parte de los barcos que atracan en el puerto (<i>ship turn around time</i>) pues, por un lado, la capacidad del puerto es administrada eficientemente y, por otro lado, se cuenta con la terminal de usos múltiples, la cual permite una mayor capacidad del puerto. 		

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA

TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo

CÓDIGO DE PROYECTO: 2.5

Línea estratégica: Creación, reactivación y mantenimiento de la infraestructura.	
Nombre del proyecto: Dotación de infraestructura hidráulica (diques, presas, drenes).	
Justificación para realizar el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Las zonas productivas en el Estado sufren cada año de inundaciones de las tierras que son bajas y de menor pendiente. El escurrimiento de agua superficial provoca acarreo de suelo y con esto asolvamiento de cauces naturales para la salida del agua; se requieren obras de manejo de cuencas. 	
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> Elevar la productividad agropecuaria de las zonas más susceptibles a las inundaciones con mal drenaje, por medio del mejoramiento del sistema de drenaje y eliminación de los daños provocados por inundaciones a los distritos de riego. 	
Indicadores de éxito: <ul style="list-style-type: none"> Efectos de inundaciones minimizados e incremento de productividad. Crecimiento de una red de infraestructura hidráulica en la zona planicie. 	Tiempo de evaluación: 1 año.
Acciones básicas: <ol style="list-style-type: none"> Ampliación, y mantenimiento de la infraestructura hidráulica. Implementar obras civiles para la creación de diques, represas y drenes desde las cuencas principales. Definir un programa en paralelo de ampliación en cobertura de drenes. Definir las zonas inundables. 	Participantes: <ul style="list-style-type: none"> Gobierno del Estado. Cada Grupo Consultivo. CNA. SEMARNAP. SAGAR. Tiempo estimado: 6 años.
Obstáculos para la realización del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros insuficientes gubernamentales. Condiciones orográficas y climáticas extremas. 	Persona promotora del proyecto:
Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> Implementar manejo de cuencas y subcuencas, para el aprovechamiento del recurso, y evitar la erosión por arrastre y afectación de la composición química y física del suelo por estancamiento de láminas de agua. Mejor aprovechamiento del potencial productivo de las tierras planas y bajas con poca pendiente. Se establecen las condiciones básicas para la identificación de los sistemas de riego. 	

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA

TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo

CÓDIGO DE PROYECTO: 2.6

<p>Línea estratégica: Creación, reactivación y mantenimiento de la infraestructura.</p>		
<p>Nombre del proyecto: Desarrollar e incrementar la infraestructura de transporte especializado.</p>		
<p>Justificación para realizar el proyecto: Actualmente el transporte especializado es insuficiente para satisfacer el mercado nacional y es una de las limitantes para la exportación.</p>		
<p>Objetivo: Mejorar y acrecentar la red de transportes refrigerados actuales, mediante los nuevos esquemas de financiamiento y estar preparados para la expectativa de exportación masiva.</p>		
<p>Indicadores de éxito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costo y tiempo para llegar a los mercados nacionales e internacionales. - Autosuficiencia regional para enfrentar compromisos de mercado nacionales e internacionales. 		<p>Tiempo de evaluación: 6 meses después de implementado el plan.</p>
<p>Acciones básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitar las carencias de transporte especializado, dimensionando los mercados actuales y futuros. 2. Consultar y analizar las posibilidades de fuentes de financiamiento alternas. 3. Determinar participantes y responsables. 	<p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno del Estado. - El GCS de Ganadería. - La UGR. - Organismos de Financiamiento. 	<p>Tiempo estimado para terminar el proyecto: 1 año.</p>
<p>Obstáculos para la realización del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos financieros. - Falta de interés de la iniciativa privada. - Mala planeación y logística. - Falta de asesoría profesional en tareas específicas. 		<p>Persona promotora del proyecto: Agustín de la Cruz Priego.</p>
<p>Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer un servicio especializado a los clientes potenciales. - Crear mejores condiciones de competencia. 		

Cluster: GANADERÍA BOVINA

Tipo de proyecto: Factor Básico de Desarrollo

CÓDIGO DE PROYECTO: 3.1

Línea estratégica: Fortalecimiento Financiero del Sector.		
Nombre del proyecto: Rediseño de mecanismos de financiamiento y de apoyo directo que vayan acorde a las necesidades del sector a partir de los modelos de financiamiento existentes y apoyos directos.		
Justificación para realizar el proyecto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Los esquemas actuales no son los más adecuados para cada tipo de actor en la cadena de valor de los agrupamientos estudiados, no fomentan la actividad. • Las condiciones de cada negocio (flujos y tiempos) a lo largo de la cadena de valor requieren de una adecuación especial. • Los pequeños y medianos productores no tienen acceso a algunos de los esquemas actuales de financiamiento. 		
Objetivos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el crecimiento de los sectores. • Fomentar una mejor mezcla de recursos en las diferentes actividades (nivel de apalancamiento). • Contar con esquemas financieros acordes a cada actividad, de acuerdo a sus eslabones en la cadena de valor. 		
Indicadores de éxito:		Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de apalancamiento de los agrupamientos. • Eliminar de la cartera vencida a los agrupamientos. • Costo financiero del agrupamiento similares al costo de competidores más relevantes. • Nivel de capitalización (Productor, agrupaciones , empresas). 		Semestral.
Acciones básicas:	Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar un equipo de trabajo. 2. Complementar el diagnóstico actual. 3. Determinar los diferentes tipos de actividades a financiar en cada agrupamiento (enfoque productivo). 4. Diseñar un modelo de financiamiento para cada actividad. 5. Validar entre el equipo de trabajo la entidad de fondeo y participantes de la actividad el modelo de financiamiento. 6. Difundir el modelo entre entidades de fondeo y contratantes de créditos. 7. Diseñar esquemas de financiamiento para la actividad industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores de grupos consultivos sectoriales. • Personal directivo de las instituciones financieras. • Personal académico de las universidades que relacionado con finanzas. • Actores de cada actividad a financiar. 	6 meses y requiere una revisión anual.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidad por parte del equipo de trabajo. • Falta de voluntad por parte de las posibles instituciones de fondeo. • Ausencia de programas de capacitación de tipo gerencial y asistencia técnica. • Falta de organización del sector. • Falta de alto apalancamiento del sector. 		C.P. Ramón Ramirez
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor nivel de apalancamiento de las diferentes industrias. • Crecimiento todas las industrias relacionadas con el cluster, no solo las del producto de enfoque. • Mayor y mejor articulación de las actividades económicas. • Creación de fuentes de empleo. 		

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	Código de proyecto: 3.2
Línea estratégica: Fortalecimiento Financiero del Sector.			
Nombre del proyecto: Sistema Integral de Información Financiera.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> Existen fuentes de financiamiento que son desaprovechadas por desconocimiento. Los actores, de manera general, sólo conocen algunas de las fuentes de financiamiento. 			
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> Tener un portafolio de diferentes fuentes de recursos económicos para la actividad económica, así como sus requisitos y procedimientos requeridos para utilizarse. 			
Indicadores de éxito:		Tiempo de evaluación:	
<ul style="list-style-type: none"> Base de datos funcionando. Sistema de difusión de la información. 		Permanente cada 6 meses.	
Acciones básicas:	Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:	
<ol style="list-style-type: none"> Diseñar qué debe contener la base de datos. Localizar las posibles fuentes de financiamiento. Formar un equipo de investigación. Entrevistar a las fuentes de financiamiento. Editar una base de datos con la información. Diseñar un mecanismo de difusión además del internet (portal). Mandar a hacer el portal y difundir la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones financieras tradicionales Los diferentes coordinadores de los grupos consultivos de cada agrupamiento 	6 meses, y una revisión así como su actualización cada semestre, que tomaría alrededor de 2 meses.	
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> Falta de disponibilidad de la información por parte de las instituciones. Falta de capacidad del equipo de investigadores. Falta de recursos económicos para realizar el trabajo. 		MVZ Mauro Alvarez Falcón.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> Mayor disponibilidad de recursos. Se desmitificaría la inexistencia de financiamiento. Fortalecimiento de la información requerida para el rediseño de esquemas de financiamiento creativos. Aprovechamiento de nuevas formas y/o mecanismos de financiamiento. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	Código de proyecto: 4.1
Línea estratégica: Educación e investigación acorde a las necesidades del sector.			
Nombre del proyecto: Vinculación efectiva de los centros de investigación regionales con el sector productivo.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se observa una descoordinación entre los proyectos de investigación en los centros y las necesidades del sector productivo. • La forma en que son proveídos los recursos federales a los centros de investigación regional (cantidad, periodos, continuidad, etc.) no permiten realizar investigaciones en el plazo y en la calidad requeridos. • Hay necesidades específicas de la comunidad de productores que no son atendidas, por ejemplo: Prueba de adaptación a la región de nuevas variedades. 			
Objetivos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre los centros de investigación y los requerimientos del sector productivo. • Optimización de los recursos humanos y financieros en materia de investigación. 			
Indicadores de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Avances en la productividad de la región. • Proyectos de investigación relacionados completamente a las necesidades de los productores. • Efectividad de la labor de los centros de investigación en la región. • Hacer más eficiente el uso de recursos en investigación. 			Cada 6 meses después de su implementación.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión de las investigaciones que se han realizado y que actualmente se realizan. 2. Identificar principales problemas mediante una consulta a los productores e investigadores. 3. Diagnóstico de los problemas detectados para evaluar la factibilidad de que el Centro pueda realizarlo con los recursos con que cuenta. 4. Creación de un fideicomiso en el que aporten los sectores favorecidos por la investigación los recursos necesarios para realizar aquellas investigaciones que fueron identificadas como prioritarias. 5. Rediseñar un modelo de asignación de recursos para que las investigaciones sean terminales y no sean truncadas por asignaciones de presupuestos anuales. 		<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Tabasco / Gob. Del Estado. • Fundación Produce Tabasco/ INIFAP. • FIRA / Los GC de cada Cluster. • Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. • ITA´S. • CCYTET 	3 meses.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas internas de cada institución de investigación. • Sector productivo desinteresado en el objetivo. • Falta de recursos económicos para desarrollo del programa. 			
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del aprovechamiento de los recursos destinados a la investigación. • Efectividad de la labor de los centros de investigación en la región. • Mejoramiento de la comunicación de los centros de investigación en cuanto a su oferta y las necesidades de los productores, industrializadores y comercializadores de las diferentes actividades económicas del Estado. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	Código de proyecto: 4.2
Línea estratégica: Educación e investigación acorde a las necesidades del sector.			
Nombre del proyecto: Generación de programas de capacitación flexibles para los comercializadores e industriales (comercio internacional, finanzas y calidad).			
Justificación para realizar el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Los propietarios y empleados a diferentes niveles, tienen necesidad de mejorar sus conocimientos con relación a: Manejo de financiamiento, administración de negocios, etc. • La gran mayoría de las empresas (explotaciones primarias e industrias) requiere de mejorar sus practicas administrativas y de procesos en todos los niveles de las organizaciones. • Al estar inmersos en la actividad les es difícil disponer del tiempo en horarios convencionales para capacitarse y actualizarse. 			
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Que el recurso humano de las unidades de negocio y procesamiento agroindustrial, mejore su desempeño utilizando mejores técnicas y procesos. • Que los administradores (dueños en su gran mayoría) estén mejor capacitados e informados para tomar decisiones ante un mercado global. 			
Indicadores de éxito: <ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de los cursos implementados. • Número de horas efectivas de capacitación por empresa del sector. • Nivel de productividad de las empresas. 		Tiempo de evaluación: Un año después de su implementación.	
Acciones básicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las áreas en las cuales se deben centrar los programas de capacitación. 2. Diseñar los programas de capacitación. 3. Seleccionar a los instructores. 4. Establecer horarios acordes a las necesidades del sector al que va dirigido cada curso. 5. Entablar relaciones con CIMO (Calidad Integral y Modernización) Tabasco, para apoyo financiero a la capacitación. 		Participantes: <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de productores. • Fundación Produce. • SECOFI, SAGAR, SEFOE. • Bancomext. • ITA #28. • INCA Rural. • Colegio de Posgraduados. • Universidades Públicas y Privadas. 	Tiempo estimado para terminar el proyecto: 6 meses.
Obstáculos para la realización del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • No contar con las instalaciones adecuadas. • Desinterés del sector productivo (pretextos varios). • Coordinación ineficiente y falta de recursos económicos. 		Persona promotora del proyecto:	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de capacidad técnica para implementar la tecnología de vanguardia así como desarrollar exitosa y paulatinamente la tecnología propia, en los procesos de producción primaria e industrialización de productos y subproductos. • Superación de los niveles actuales de productividad. • Profesionalización de la mano de obra en sus diferentes niveles. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	Código de proyecto: 4.3
Línea estratégica: Educación e investigación acorde a las necesidades del sector.			
Nombre del proyecto: Consulta y adaptación de los planes de estudio de acuerdo a las necesidades laborales del sector.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • La industria se encuentra desprofesionalizada. • Los profesionistas egresados de las instituciones educativas no tienen el conocimiento esperado en las actividades propias de los sectores productivos en el Estado. • Los empresarios deben de invertir para que este recurso sea capacitado para el desempeño de sus labores dentro del sector productivo. 			
Objetivo:.			
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de egresados a todos los niveles, con el perfil adecuado a las necesidades del sector. • Redireccionamiento de los planes de estudios en base a las necesidades del sector productivo 			
Indicadores de éxito:		Tiempo de evaluación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la cantidad de dinero invertida en capacitación para empleados recién contratados. • Mejora de los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas en la etapa de selección dentro de las empresas 		Carreras profesionales: Primera evaluación a los 6 años y posteriormente cada 3 años. Carreras técnicas: Primera evaluación a los 4 años y posteriormente cada 2 años.	
Acciones básicas:		Participantes:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las principales instituciones proveedoras de profesionistas en el ámbito regional. 2. Detección de áreas concretas sujetas a modificación. 3. Revisión de los planes de estudio de las instituciones proveedoras. 4. Rediseño de los planes de estudio de acuerdo con las necesidades detectadas por los miembros del sector productivo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Comité de revisión. • Asociaciones de productores. • Fundación Produce. • Escuelas técnicas. • Universidades Públicas y Privadas. • Organismos industriales. • Colegios de postgraduados. 	
Obstáculos para la realización del proyecto:		Tiempo estimado para terminar el proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación y/o comunicación entre el comité de revisión, las escuelas, universidades y miembros del sector productivo. • Falta de apoyo gubernamental para la implementación de mejoras en los programas educativos. • Ausencia de docentes capacitados en las áreas a mejorar. • Falta de recursos financieros para capacitar y/o contratar docentes con la formación académica adecuada. 		1 año.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento en el aprovechamiento de los recursos destinados a la educación y capacitación. • Generación de egresados con mejores oportunidades laborales. 		Dr. Héctor Bernal Arreola.	

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	Código de proyecto: 4.4
Línea estratégica: Educación e investigación acorde a las necesidades del sector.			
Nombre del proyecto: Atracción de empresas y/o consultores especializados en programas de calidad total y certificación de productos y procesos.			
Justificación para realizar el proyecto: 1. La entrada a mercados más exigentes en términos de calidad de producto y proceso exige una certificación de acuerdo a las normas que establecen los mercados meta (ISO, producto orgánico, inocuidad alimentaria, HACCP, etc.). 2. La utilización de sistemas de calidad en las empresas del agrupamiento además de favorecer el cumplimiento de la norma que exige el mercado, ayuda a elevar la competitividad de la empresa a través de disminución de costos, alineación de metas, entre otros beneficios.			
Objetivo: Disponer de una oferta local de servicios de asesoría especializada en el diseño, implantación y soporte de programas de calidad total y certificación de productos y procesos para las empresas pertenecientes a los clusters agroindustriales.			
Indicadores de éxito: <ul style="list-style-type: none"> Número de empresas y consultores que ofrecen sus servicios en el estado para los clusters agroindustriales. Número de empresas del cluster que se encuentran en proceso de certificación y certificadas. 		Tiempo de evaluación: Cada semestre.	
Acciones básicas: <ol style="list-style-type: none"> Elaboración de un padrón básico de las empresas del agrupamiento interesadas en adoptar sistemas de calidad y certificación. Generación de un directorio de empresas y consultores especializados en el ramo. Realización de seminarios sobre calidad y certificación orientado a empresas del cluster, con la presencia de empresas y asesores especializados. Diseño de esquemas de financiamiento para emprender sistemas de calidad y certificación en las empresas del cluster. 		Participantes: <ul style="list-style-type: none"> Empresas participantes del cluster. Asociaciones de productores. Empresas y consultores especializados en calidad total y certificación de productos y procesos. Universidades Públicas y Privadas. Secretaría de Fomento Económico (SEFOE). Organismos industriales. 	
Obstáculos para la realización del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Falta de una cultura de calidad generalizada en los participantes de los clusters agroindustriales. Prioridad en resolver lo urgente, sobre lo importante. Recursos económicos limitados de las empresas. 		Tiempo estimado para terminar el proyecto: Un año.	
		Persona promotora del proyecto: MVZ Luis Guzmán Palma.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de la calidad de los productos. Acceso a mercados más atractivos con mejores precios. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	CÓDIGO DE PROYECTO: 5.1
Línea estratégica: Cuidado del medio ambiente.			
Nombre del proyecto: Desarrollo de un Centro de Prevención y Control de la Contaminación (CPCC), que opere como un Instituto de Certificación, Prevención y Control de la Contaminación (IPCC).			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de un centro con especialistas ambientales, que apoyen los proyectos agrícolas, industriales, portuarios, comerciales y de servicio en el estado desde un punto de vista ambiental. • Los productores, agricultores y comerciantes no cuentan con información de tecnologías amigables con el medio ambiente y factibles desde un punto de vista económico. • Romper con el paradigma de: “Un Menor impacto ambiental, implica un Mayor costo de producción”. • Hay recursos por parte de fundaciones, organizaciones no gubernamentales, gobiernos nacionales e internacionales para el desarrollo de este tipo de Centros. • Mejorar los indicadores del desarrollo sustentable del Estado, que son publicados por INEGI y SEMARNAP 2000, lo que representa un beneficio ambiental y económico. 			
Objetivos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios especializados y profesionales de apoyo a la prevención, certificación y control de la contaminación. • Proponer, justificadamente, nuevas leyes, reglamentos y normas en materia ambiental y/o modificaciones a las ya existentes. • Contar con un organismo con capacidad de monitorear (infraestructura) los niveles de contaminación de suelo, aire y agua. 			
Indicador de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los indicadores del desarrollo sustentable del Estado, que son publicados por INEGI y SEMARNAP 2000, lo que representa un beneficio ambiental y económico. 			Cada 6 meses, después de su constitución.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consulta a los productores para identificación de las necesidades más apremiantes, en cuanto a prevención y control de la contaminación, es decir cuales servicios son los más importantes para que sean ofrecidos por el centro. 2. Generación de un plan de actividades para resolver las necesidades más apremiantes. 3. Identificación de los especialistas en las áreas seleccionadas dentro del Estado (Universidad, Gobierno e Industria). 4. Generar alianzas o convenios de cooperación entre instituciones fuera del estado para cubrir las especialidades de consultoría faltantes. 5. Invitación de los especialistas identificados para formar parte del grupo de consultores en las áreas seleccionadas. 6. Dar apoyo de diagnóstico y capacitación a los proyectos seleccionados. 7. Orientar la capacitación y difusión de las tecnologías seleccionadas e implementadas para con el resto de los productores, agricultores y de servicio en el Estado. 8. Difundir los logros económicos y ambientales alcanzados. 9. Promoción del servicio ambiental para los sectores agropecuarios productores y de servicio en el estado. 		<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones educativas y de investigación. • Fundación Tabasco. • Gobierno del Estado (SEAESPA, SEDAPOP, ISPROTAB Y CCYTET) • Los diferentes Grupo Consultivo de cada Cluster. • SECOFI. • BANCOMEXT. • ESTE INSTITUTO. 	6 meses para su constitución.

<p>Obstáculos para la realización del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de convencimiento de los beneficios económicos-ambientales que puede generar este Centro. • Falta de continuidad en los recursos económicos. • Falta de liderazgo y dirección del Centro. • Falta de personal capacitado. 	<p>Persona promotora del proyecto:</p>
<p>Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar tecnologías con mayor rentabilidad económica y menor impacto ambiental. • Difusión de una cultura ecológica basada en el beneficio económico-ambiental. • Preservación de los recursos naturales para generaciones futuras. • Promueve las exportaciones de productos amigables con el medio ambiente, altamente cotizados en países europeos. • Sirve de base para incluir proyectos de seguridad y de ahorro de energía. 	

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	CÓDIGO DE PROYECTO: 5.2
Línea estratégica: Cuidado del medio ambiente.			
Nombre del proyecto: Sistemas agroforestales para la producción Agropecuaria en Tabasco.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • La reconversión productiva, social y ambiental de la agricultura, es una urgencia y prioridad para Tabasco, donde por las características propias de su medio ambiente obliga a aprovechar la oportunidad de diversificar los sistemas de producción, para lograr mayor rentabilidad en el uso de la tierra en un mismo espacio, respetando la vocación del suelo de cada región. 			
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir programas integrales de producción agropecuaria y forestal para el mejor aprovechamiento de los recursos naturales. 			
Indicadores de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Producción integrada entre actividades de agricultura, silvicultura y ganadería. • Incremento de la forestación en cada región productiva y conservación de la biodiversidad. • Mayores ingresos del productor por unidad de superficie. 			Cada 6 meses después de su implementación.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de los sistemas agroforestales a utilizar en cada actividad. 2. Procurar con cada sistema un beneficio socioeconómico y ambiental. 3. Difundir las experiencias exitosas donde se ha intensificado tecnológicamente la producción agropecuaria. 4. Generar transferencia y validación de tecnología para difundir los sistemas agroforestales. 5. Implementar programas de apoyo agropecuario para adquirir los elementos e insumos de los sistemas de producción recomendados. 		<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones de investigación y educativos. • Los organismos dedicados al financiamiento y transferencia de tecnología. • El Grupo Consultivo de cada cluster. • Asociaciones de productores de cada cluster. • Gobierno del estado y federal 	3 años y continuo.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Falla en la estrategia de transferir la tecnología a todos los niveles productivos. • Poco interés de los productores de cada actividad agropecuaria. • Falta de apoyo económico para transferir tecnología. • No contar con programas de apoyo a la producción, específicos a cada sistema agroforestal recomendado. 		M.V.Z . Carlos Augusto Osorio Lastra.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de impactos ambientales negativos como la erosión y compactación de suelo, quema y tala de bosques. • Disminución de la contaminación. • Desarrollo de una cultura de producción multidisciplinaria. • Explotación de recursos naturales de manera sostenible. • Recuperación de flora y fauna regional. • Los sistemas de producción agroforestales son una oportunidad de desarrollo para los sectores menos favorecidos (Contribución social). 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA

TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo

CÓDIGO DE PROYECTO: 5.3

Línea estratégica: Cuidado del medio ambiente.		
Nombre del proyecto: Generación de paquetes tecnológicos amigables con el medio ambiente.		
Justificación para realizar el proyecto:		
<ul style="list-style-type: none"> • La utilización de Control Biológico, puede reducir los costos significativamente y darle mayor atractivo al producto en mercados más exigentes y dispuestos a pagar más. • Los fertilizantes orgánicos (biofertilizantes). 		
Objetivo:		
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar alternativas amigables con el medio ambiente. 		
Indicadores de éxito:		Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • El aumento en la demanda de los productos “amigables con el ambiente”. • Obtención de certificados de industria limpia y productos orgánicos. • Mejorar la rentabilidad del cultivo. • Dar valor agregado al producto, diferencial de precios orgánicos vs. tradicionales. 		1 año.
Acciones básicas:	Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las principales plagas que atacan o pueden atacar a los cultivos de las zonas e identificar al depredador de dichas plagas. 2. Identificar el tipo de fertilizantes utilizados y buscar alternativas en fertilizantes biológicos. 3. Probar nuevas moléculas para el control de enfermedades. 4. Hacer una valoración económica del producto, contemplando el desarrollo sustentable. 5. Armado de los paquetes tecnológicos. 6. Campaña para difundir la utilización de los paquetes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo consultivo. • INIFAP. • Sanidad Vegetal. • SEMARNAP. • El organismo 5.1 • ISPROTAB. • CP • CCYTET 	6 meses y continuo.
Obstáculos para la realización del proyecto:	Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Los productores no están muy convencidos de los beneficios que trae el control biológico y los fertilizantes biológicos, por la poca difusión que se les ha dado. • Al no ser inmediatos los efectos de la alternativa biológica, el productor pierde la confianza en su utilización. • El no contar con asesores capacitados en el uso de este tipo de productos. 	M.V.Z. Julián Jaime Fuster.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los gastos en insumos. • Se puede negociar un mejor precio por los productos, por el hecho de estar libre de pesticidas. • Diferenciación del producto. • Acceso a mercados más atractivos. 		

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	Código de proyecto: 5.4
Línea estratégica: Cuidado del medio ambiente.			
Nombre del proyecto: Investigación para calificar y cuantificar los agroquímicos utilizados en los cultivos.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Para permanecer en los mercados; se requiere cumplir con la legislación ambiental nacional e internacional, en cuanto al tipo y concentración de agroquímicos utilizados. • Si no se tiene cuidado en cuanto la utilización de agroquímicos y la concentración en la que estos son aplicados, se puede incurrir en hacer un mal uso de los agroquímicos, aumentado el nivel de concentración cuando ya no resulta ser efectivo por inmunidad de las plagas, mientras que la recomendación sería el cambiar de producto. • La utilización incorrecta de agroquímicos provoca alteraciones en el suelo que son irreversibles. 			
Objetivo: Identificar la tendencia en la utilización de agroquímicos y su concentración en el estado de Tabasco.			
Indicador de éxito:			Tiempo de evaluación: 1 año.
<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de certificados de industria limpia. 			
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las zonas en las que son utilizados con mayor frecuencia los agroquímicos. 2. Identificar las zonas que son más vulnerables al ataque de plagas. 3. Aplicar encuestas a la comunidad involucrada (campesinos e Ing. Agrónomos): <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los tipos de agroquímicos utilizados en cada una de las etapas de producción del cultivo. • Determinar las concentraciones en las que son aplicados los principales agroquímicos utilizados actualmente. • Identificar cual ha sido el historial agroquímico. 4. Cuantificar mediante espectrofotometría de emisión de plasma las concentraciones de metales pesados e ingredientes activos en el producto de los diferentes cultivos. 5. Análisis de aguas en los diferentes causes aledaños al cultivo. 6. Identificación de alternativas para sustituir agroquímicos peligrosos o mal usados. 7. Difusión de los resultados de la investigación. 		<ul style="list-style-type: none"> • Productores, • Personal administrativo e • Instituciones académicas y de investigación. 	1 año y continuo.
Obstáculos para la realización del proyecto:			Persona promotora del proyecto:
<ul style="list-style-type: none"> • Que el personal que trabaja en la producción no tenga antigüedad suficiente para arrojar datos que puedan ser utilizados para construir la tendencia del uso de agroquímicos. • Que el personal que trabaje en la producción, desconozca el nombre de los agroquímicos utilizados. • Que proveedores de agroquímicos del estado no digan la verdad, por saber que se infringe la ley. 			Lic. Fidel Alfonso Martín Ruiz.
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • El tener el análisis de cada uno de los cultivos producidos, validado por un laboratorio certificado, permite al productor certificar su producto como libre de sustancias peligrosas o riesgosas a la salud humana. • Concientizar a los productores sobre los peligros y riesgos de hacer un mal uso de los agroquímicos. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	CÓDIGO DE PROYECTO: 5.5
Línea estratégica: Cuidado del medio ambiente.			
Nombre del proyecto: Programa de capacitación sobre el uso seguro de agroquímicos tradicionales y agentes alternos de control y fertilizantes biológicos.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Con los resultado de la investigación realizada en el proyecto 5.4, se cuenta con un diagnostico de las tendencia en la utilización de agroquímicos en el estado de Tabasco, por lo que se identifican problemáticas y las alternativas de solución, el siguiente paso es la realización de una campaña de concientización y capacitación sobre el uso seguro de agroquímicos tradicionales y alternos. • La seguridad industrial y salud de los trabajadores es derecho de todo ciudadano mexicano según la LGEEPA. • El prevenir efectos secundarios sobre la salud de los trabajadores, que pueden ser ocasionados por exposiciones críticas de los diversos agroquímicos, evitará tener futuros conflictos con las autoridades de competencia ambiental, así como las comunidades que actualmente laboran en la región. • Falta de conocimiento en el uso y manejo de pesticidas. 			
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir una cultura de cuidado del medio ambiente y seguridad del trabajador. 			
Indicadores de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de accidentes y problemas de salud provocados por un mal manejo de agroquímicos. • El observar el área de cultivo y sus alrededores limpia de desechos como costales, frascos, envases o empaques que contienen los agroquímicos del cultivo. Disminución de la presencia de envases vacíos. 			6 meses.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación sobre los diferentes tipos de agroquímicos existentes y su correcta aplicación. 2. Monitoreo constante del cumplimiento de la seguridad industrial. 		<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones educativas y de investigación. • Fundación Tabasco. • Gobierno del Estado (SEAESPA, SEDAFOP, ISPROTAB Y CCYTET) • Los diferentes Grupos Consultivos de cada Cluster. • SECOFI. • BANCOMEXT. • SALUD. • INIFAP. • CP. 	Permanente.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • La cultura y el nivel de educación. • Que la comunidad no cuente con los estudios básicos dificultara la implementación del programa de capacitación. • El que no se realice la investigación del proyecto 5.4 			
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • El asegurar que los trabajadores del campo, están dentro de un programa de seguridad industrial, aumentara calidad y competencia. • Mayor seguridad física por parte del trabajador del campo. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Factor Básico de Desarrollo	Código de proyecto: 6.1
Línea estratégica: Intensificación de la Comercialización.			
Nombre del proyecto: Desarrollo de un Centro de Información de Negocios (CIN).			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Los productores no cuentan con información práctica de los precios en las diferentes plazas de venta ni de los competidores para vender bajo las mejores condiciones: Lugar, precio, y momento. • No hay una cultura respecto al monitoreo de información estratégica que apoye la toma de decisiones comerciales. • Se requiere de una oficina descentralizada financiada con una mezcla de recursos privados y gubernamentales que opere un sistema de inteligencia de mercados (precios, ofertas y demandas, nacionales e internacionales). 			
Objetivos:			
Ofrecer servicios especializados y profesionales de apoyo a la comercialización, que pueden ser del siguiente tipo:			
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de precios, exportaciones y actividades relacionadas de los productos principales. • Evaluación de proyectos industriales basados en nuevos productos. • Diseño de planes de negocios para la exportación. • Promoción de los perfiles de negocios evaluados. • Difundir el servicio para el sector agropecuario en general. 			
Indicadores de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Vender los excedentes de producción sin saturar las plazas tradicionales y nacionales. • Tener presencia en el momento en que las plazas ofrezcan el mejor precio. • Crecimiento del PIB estatal del sector agropecuario. 			Cada 3 meses, después de su finalización.
Acciones básicas que debe realizar el CIN:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar un grupo multidisciplinario por Grupos involucrados: Cítricos, Cacao, Frutas Tropicales y Ganadería. 2. Validar los alcances del CIN. 3. Estimar un monto de inversión para formar el CIN y los costos de operación. 4. Buscar fondos para la creación del CIN. 5. Licitación para la creación del CIN. 		<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Tabasco. • Gobierno del Estado. • Representantes de cada Grupo Consultivo. • SECOFI • BANCOMEXT 	6 meses.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de convencimiento de los GCS de cada cluster. • Falta de continuidad en los recursos económicos. • Escaso compromiso profesional por parte del grupo de trabajo. 		Lic. Ilsee Membreño Valenzuela.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene informados a los productores para orientar la comercialización, logrando una comercialización en el lugar y momento oportuno. • Sensibiliza al productor a los cambios en el mercado y la competencia. • Apoya la profesionalización de los sistemas de comercialización. • Promueve las exportaciones y genera cultura de exportación en el Sector. • Provee de una plataforma al empresario para tener acceso a los recursos financieros. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Organización del Cluster	Código de proyecto: 6.2
Línea estratégica: Intensificación de la Comercialización.			
Nombre del proyecto: Profesionalización para el mejoramiento de los canales de comercialización			
Justificación para realizar el proyecto: La UGR es el principal canal de comercialización, pero no cuenta con un equipo de profesionales que satisfagan las necesidades que la comercialización requiere en materia de mercadotecnia, administración y asesoría legal.			
<ul style="list-style-type: none"> - Se experimenta actualmente una pérdida de participación en el mercado actual e imposibilidad para llegar a nuevos mercados. - Las cadenas comerciales, como principal comprador, tiene un fuerte poder de negociación frente al cliente en cuanto a montos y plazos. 			
Objetivos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la posición en los mercados y recuperar poder de negociación frente al cliente en cuanto a monto y plazos. • Promover con base en sus características diferenciadas, los productos y subproductos de la industria de ganado bovino tabasqueño. 			
Indicadores de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de nuevos clientes para la UGR y mayor demanda de los productos de la UGR. - Eliminar el efecto dumping y competencia desleal nacional. - Mayor fluidez del capital de trabajo en la comercialización. 			Cada mes después de su implementación.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ul style="list-style-type: none"> - Definir con asesoría profesional el perfil del personal requerido. - Contratación de profesionales con experiencia en cada área. - Desarrollar estrategias para recuperar las carteras vencidas. - Aplicar fondos de financiamiento para capital de trabajo. - Gestión del GCS para lograr apoyo en la regulación de las importaciones de carne y leche, apoyo legal. - Cavildeo mediante el GCS ante gobierno promoviendo una ley que proteja a los productores en el cobro final de productos y subproductos ante las cadenas comerciales. - Diseñar campañas publicitarias para la difusión de imagen de los productos y subproductos de la UGR, participación organizada en ferias nacionales e internacionales especializadas. - Elaboración de estudios de mercado, determinar estilo de consumo y sus tendencias, promover diferentes mercados. - Promover a través del GCS ante SECOFI la imposición de normas sanitarias y legales que protejan a los productores nacionales. - Diseñar un sistema de logística de transporte. 		<ul style="list-style-type: none"> - UGR. - GCS de Ganadería. - Despachos de asesoría privada. - Instituciones financieras. - SECOFI. - BANCOMEXT. - Dependencias Federales involucradas con el sector (Normatividad). 	6 meses.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas internas de la UGR que retrasen el inicio del proyecto - Falta de recursos económicos. 		Sr. Amicar Sala Villanueva.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor demanda de los productos de la UGR, explotando nichos más atractivos que el mercado tradicional. - Dominar estrategias de producción más acertivas. - Reorientación de la producción de productos y subproductos de acuerdo a las tendencias del mercado 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Organización del Cluster	Código de proyecto: 7.1
Línea estratégica: Incremento de la productividad en el sector			
Nombre del proyecto: Desarrollo de un sistema de información sobre la productividad en la explotación de ganado bovino del estado de Tabasco.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> - La UGR no cuenta con información específica de productividad por región, y se desconocen los niveles productivos de sus socios y entidades. 			
Objetivos:			
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con información actualizada para hacer un mejor diseño de las líneas de acción de la UGR a corto y mediano plazo en materia de producción. - Crear la estrategia más adecuada para apoyar la producción de las diferentes zonas, según sus características agroclimáticas. 			
Indicadores de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación cuantitativa de los diferentes niveles y tipos de productores. - Incremento de los valores promedio de los parámetros de producción ganadera en Tabasco. - Mejores niveles de rentabilidad económica en la actividad ganadera. 			Cada 6 meses después de su implementación.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ul style="list-style-type: none"> - Descifrar las actividades de cada sector involucrado. - Vincularse con el sector investigación para trabajar sobre las bases de datos existentes y retroalimentarlas con datos de los socios (función básica de la UGR con ayuda de Fundación Tabasco). - Con la información generada desarrollar un diagnóstico exacto de cada región lo más detallado posible. - Generar modelos del "Uso potencial del Suelo"y diseñar las estrategias de incremento de la producción. - Canalizar la información con el GCS para generar programas de capacitación (apoyando el proyecto 4.2 sobre capacitación) . - Financiar la operación con recursos privados, de gobierno estatal e institucionales. 		<ul style="list-style-type: none"> - UGR. - GCS de Ganadería. - Instituciones financieras de la transferencia de tecnología. - Instituciones de investigación. - Instituciones de educación superior. - Gobierno del Estado. - SAGAR. - FIRA. 	1 año.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Sin participación coordinada y sostenida de los diferentes sectores . - Nulo interés de la UGR. - Falta de recursos económicos. 		Gonzalo Lanestosa León.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar los elementos para gestionar apoyos gubernamentales específicos a través del GCS del clúster. - Otorgar prioridad a los programas de mayor impacto en la productividad de sus socios. - El sistema de información permite explotar apropiadamente el potencial productivo de cada región dentro de la variabilidad agroecológica del trópico húmedo del estado de Tabasco. - Fomentar un sistema con una organización estratégica de fondo y contar con los elementos que permiten a los ganaderos tabasqueños. competir mundialmente en cuanto a su productividad. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Organización del Cluster	Código de proyecto: 7.2
Línea estratégica: Incremento de la productividad en el sector			
Nombre del proyecto: Desarrollo de un programa estatal de mejoramiento genético			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere tener un rumbo definido en cuanto a las características deseadas del hato bovino para los fines de producción. - Para asegurar el logro de las metas productivas para el año 2010 en producción de bovinos de doble propósito. 			
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> - Crear razas y grados de hibridación de buena adaptabilidad a las condiciones ambientales y de sanidad en Tabasco. - Lograr animales con mejor desempeño productivo, para incrementar el índice de producción por unidad de superficie, tomando en cuenta el sistema de doble propósito de producción. 			
Indicadores de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> - Obtener la respuesta deseada con un intervalo genético menor. - Mejorar los parámetros de producción. - Incremento de la rentabilidad. 			Cada 3 meses durante el desarrollo del proyecto y cada 6 meses después de su finalización.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la base de datos generada en el proyecto 7.1 para contar con un registro de productores donde se determine: 2. La actividad ganadera en específico 3. Población del hato productivo particular 4. Especificar tipo de raza dominante (según cruzamientos) 5. Grado de tecnificación (sistema de producción en general) 6. Implementar tópicos de manejo básico en cuanto a: 7. Nutrición, Higiene y Reproducción de bovinos en sistemas semi-intensivos y extensivos de producción a través de los cursos de capacitación (Pycto. 4.2, Generación de programas de capacitación flexibles a cada nivel y tipo de productor) 8. Participar de cerca con la implementación del proyecto 4.1, vinculación efectiva de los centros de investigación regionales con el sector productivo. 9. Aprovechar con seguimiento del GCS los esquemas de apoyo gubernamentales en cuanto a: 10. Programas de SAGAR, en desarrollo agropecuario 11. Protección ambiental 12. Programas de apoyo al incremento de productividad (ASERCA) 13. Aprovechar los animales hembras con los mejores genes, (comportamiento productivo aceptable y fenotipo adecuado) que están adaptadas en la región y el estado 14. Trabajar sobre un programa estatal de desechos de hembras protegiendo el precio de venta en pro de los productores. 		<ul style="list-style-type: none"> - UGR de Tabasco. - Las Asociaciones ganaderas locales. - GCS del clúster de ganadería. - Centros de Investigación y educación superior. - Instituciones Financieras nacionales e internacionales. - Asesores técnicos externos. - SAGAR. - SAG. - ASERCA. - FOCIR. - Organizaciones de apoyo y financiamiento a la investigación y transferencia de tecnología. - Gobierno del Estado a través de Fomento de Desarrollo Agropecuario. 	3 años.

<p>15. Implementar un programa estratégico masivo de inseminación artificial con semen de toros escogidos con base a criterios profesionales de ganaderos y asesores técnicos especializados.</p> <p>16. Definir y perseguir metas claras por etapas diferenciadas en cuanto a las características del ganado bovino de la región por mejorar.</p> <p>17. Aprovechar la infraestructura técnica y humana, establecida a través de las asociaciones de productores, centros de investigación y dependencias gubernamentales especializadas para llevar a cabo el programa de I.A.</p> <p>18. Acoplar los elementos del programa de mejoramiento genético a los programas de apoyo a la producción gubernamentales (“Ganado Mejor”).</p> <p>19. Crear un grupo de trabajo especializado para dar servicio (a bajo costo) de trasplante de embriones bovinos en vientres encubadoras a cada socio productor que lo solicite.</p> <p>20. El seguimiento del programa deberá ser monitoreado por la UGR y retroalimentar al GCS del clúster para contar con apoyo e implementar medidas correctivas en su momento.</p> <p>Nota: El programa de mejoramiento genético no puede sufrir interrupciones, debe de concluirse cada etapa exitosamente.</p>		
<p>Obstáculos para la realización del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas internas de la UGR que retrasen el inicio del proyecto. - Nulo interés de la UGR. - Falta de recursos económicos. - Falta de interés y coordinación de los centros de investigación. - No contar con apoyo profesional de las dependencias gubernamentales específicas. - Falta de continuidad en el programa. 	<p>Persona promotora del proyecto:</p> <p style="text-align: center;">M.V.Z. Arturo Carabeo Márquez.</p>	
<p>Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporciona los elementos de apoyo para gestionar apoyos gubernamentales específicos a través del GCS del clúster. - Contar con una base genética a nivel estatal que le permite acceder a sistemas de producción más tecnificados y rentables. - Poder estandarizar las características genotípicas y fenotípicas del hato tabasqueño. - Se logra indirectamente un conocimiento más técnico y exacto por parte de los productores en general del manejo básico de producción en los sistemas de doble propósito. - Tabasco refuerza su condición de abastecedor de material genético de calidad, para los programas de apoyo en otros estados, pero fijando el precio más conveniente que impone la calidad de su producto. 		

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Organización del Cluster	Código de proyecto: 7.3
Línea estratégica: Incremento de la productividad en el sector.			
Nombre del proyecto: Desarrollo de un programa de asesoría que genere autosuficiencia en el productor en cuanto a la asistencia técnica.			
Justificación para realizar el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> - El principal problema del sector ganadero en general son los evidentes bajos niveles de productividad en el sistema de doble propósito. - El manejo no es adecuado, en promedio general a las características climatológicas, lo cual repercute en el comportamiento productivo de los bovinos y los elementos de sustento de la producción. - Los esquemas de asesoría a través del extensionismo no han resultado eficientes en el medio rural por ser escasos, inoportunos y sin constancia. 			
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una autosuficiencia en el productor en cuanto a la asistencia técnica. 			
Indicadores de éxito: <ul style="list-style-type: none"> - Crear las bases que permitan el proceso de adopción de tecnología de vanguardia que se adapten a los sistemas de producción de bovinos en trópico húmedo. - Tener un avance general en el manejo básico y que se haga un uso racional y eficiente de todos los elementos del sustento de la producción. - Mayor rentabilidad económica de la actividad. 		Tiempo de evaluación: Cada 3 meses después de su implementación.	
Acciones básicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar principalmente los esquemas ya probados en México y a nivel internacional que han dado resultado, por ejemplo “Escuelas para campo” / Grupos GAVATT del INIFAP 2. Enfocar la capacitación de manera inicial a comunidades organizadas de productores. 3. Hacer ésta capacitación de forma teórica y práctica aprovechando sitios con infraestructura existente (Ej. Centro de Macuspana Tabasco-Cementos Apasco). 4. Generar grupos responsables de la respuesta y cambio de sus prácticas de manejo en ganadería locales. 5. Adaptar la asesoría inicial a la ideosincrasia del productor. 6. Aprovechar al máximo las condiciones agroclimáticas de cada región, para el establecimiento de un manejo holístico de la industria ganadera. 7. Los grupos organizados y capacitados deberán utilizar sus conocimientos para el desarrollo dinámico del Programa de mejoramiento genético, que lleva implícito la culturalización sobre el manejo básico de las producciones pecuarias. 8. Dar seguimiento a sus actividades con asesoría especializada, financiada por la UGR y la Fundación Tabasco dentro de una 		Participantes: <ul style="list-style-type: none"> - Las Asociaciones de ganaderos locales. - La UGR de Tabasco. - El GCS del cluster de ganadería. - Los ITA’S / INIFAP. - FIRA / SAGAR. - Fundación Tabasco. - Fundación Produce Tabasco. - Fuentes de financiamiento alternativas. - Asesores externos especializados. - La Iniciativa Privada diversa pero común a la actividad ganadera. 	
		Tiempo estimado para terminar el proyecto: 1 año.	

<p>logística estratégica de recorridos regionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar prioridad al seguimiento de los grupos organizados, según la calendarización que marcan las actividades ganaderas para su realización. - Crear y difundir una campaña de trabajo en equipo y conformación de comunidades productivas autosuficientes. - Utilizar los medios masivos de comunicación para impactar al medio rural, (radio AM en horarios estratégicos de mayor audiencia). 		
<p>Obstáculos para la realización del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de interés para la organización de los productores. - Poco interés al cambio por parte de los productores (mantener el rígido tradicionalismo en los sistemas de producción). - La supuesta cultura de “no trabajar en equipo”. - Escaso apoyo de recursos económicos, por parte de organismos e instituciones específicas. - El no adoptar el compromiso de manera formal y profesional por parte de los productores e instituciones que participan en la capacitación, implantación y seguimiento del modelo de autosuficiencia técnica. 	<p>Persona promotora del proyecto:</p> <p>M.V.Z .Pedro Santos Gonzáles Ortiz.</p>	
<p>Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los productores logran conocer las bases que les permiten explotar el potencial genético de su ganado. - Se motivan los productores al mejorar sus niveles de producción, por lo que vuelve sostenible y atractiva la actividad ganadera. - Los productores desarrollan un enfoque empresarial. 		

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Organización del Cluster	Código de proyecto: 7.4
Línea estratégica: Incremento de la productividad en el sector			
Nombre del proyecto: Diversificar la actividad de “La Tienda Ganadera” .			
Justificación para realizar el proyecto: “La Tienda Ganadera” es un canal de difusión importante en el medio ya que tiene contacto directo con los productores todo el año. A través de “La Tienda Ganadera” es posible difundir las mejores prácticas mediante servicios postventa.			
Objetivo: - Aprovechar un canal ya establecido (“La Tienda Ganadera”) para detectar necesidades del sector y atacarlas con asesoría especializada.			
Indicadores de éxito: - Reactivar y hacer crecer su cartera de clientes. - Incremento de ventas. - Se convierte en un medio recurrente para la solución de problemas técnicos en la producción.			Tiempo de evaluación: Cada 3 meses.
Acciones básicas: 1. Recurrir a financiamiento alterno. 2. Aprovechar otras fuentes de información (Proyecto 7.1) para ofrecer su nuevo concepto de servicio. 3. Hacer visitas de inspección técnica a los productores, levantando datos significativos por región. 4. Promocionar todos los productos posibles mediante sesiones demostrativas. 5. Asesorar técnicamente al sector ganadero para usar equipos y productos nuevos así como los actuales de la manera más eficiente (cerco eléctrico, equipos de ordeña, utensilios de identificación, software para análisis y control, sistemas de registros, etc). 6. Generar la implementación de herramientas o equipos que disminuyen el uso de la mano de obra y por consiguiente logran bajar los costos de producción en el proceso. 7. Desarrollar relaciones estratégicas con los proveedores más convenientes.		Participantes: - La UGR de Tabasco. - Fundación Tabasco. - Fundación Produce Tabasco. - Fuentes de financiamiento alternativas. - Asesores externos especializados. - La Iniciativa Privada como proveedores agropecuarios.	Tiempo estimado para terminar el proyecto: 9 meses.
Obstáculos para la realización del proyecto: - Falta de apoyo económico para iniciar el proyecto. - Falta de capacidad instalada e infraestructura para iniciar y sostener el proyecto. - Mal manejo e interpretación de la información estratégica. - Inadecuados esquemas de crédito.		Persona promotora del proyecto: Gonzalo Lanestosa León.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto: - La tienda adquiere mejor imagen comercial y permanecer como la mejor opción de venta y servicio para el amplio sector ganadero. - Recomendar el uso de herramientas y equipos que disminuyen la mano de obra y por ende logran bajar los costos de producción.			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA		TIPO DE PROYECTO: Proyectos de Inversión	Código de proyecto: 8.1
Línea estratégica: Industrialización de los productos y subproductos de ganado bovino.			
Nombre del proyecto: Procesamiento de canales para generar cortes principales y procesamiento de vísceras de ganado bovino.			
Justificación para realizar el proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> - Existe una infraestructura ya instalada para realizar el proceso, la que se utiliza para la exclusión de partes dañadas en las canales. - El mercado está teniendo una marcada aceptación por la carne en trozos y congelada por los excelentes rendimientos que les reporta en el subsecuente proceso (menudeo). - En cuanto a las vísceras, se puede participar en mayor volumen ya que existe una alta demanda de éstos suproductos en el mercado potencial (DF). - Entrar a la industria de las vísceras procesadas es un paso obligado, ya que actualmente se está importando un monto significativo en términos económicos (aprox. \$ 159, 765, 097.00 Dls) Fuente: FAO Base de datos 2000. 			
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> - Responder a las exigencias del mercado de carne. - Mantenerse en el mercado de los subproductos de una manera competitiva y sostenida. 			
Indicadores)de éxito:			Tiempo de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor rentabilidad por ambos géneros de productos. - Tener una participación más significativa en los mercados nacionales e internacionales. - Competir eficientemente con las importaciones de carne y vísceras en la misma modalidad. 			Cada mes durante 3 años.
Acciones básicas:		Participantes:	Tiempo estimado para terminar el proyecto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con la información adecuada de los estudios de mercado, aprovechando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Estudios de mercado. - Estrategias de mercadotecnia. - Promoción efectiva y continua de los productos. - Programas de exportación. 2. Cuantificar el monto de inversión necesario para la infraestructura. 3. Participar en un proceo de certificación de calidad e higiene de los productos procesados. 4. Plantear la estrategia para cumplir con los compromisos actuales y futuros. 5. Tener un producto terminado con excelente presentación y de características homogéneas en tamaño, color, empaquetado etc. 		<ul style="list-style-type: none"> - UGR de Tabasco. - SECOFI. - BANCOMEXT. - COPARMEX. - Otros organismos de financiamiento empresarial. - Fundación Tabasco. - FIRA. - NAFINSA. 	1 año.
Obstáculos para la realización del proyecto:		Persona promotora del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Nulo interés de la UGR de Tabasco en especializar su actividad. - Falta de recursos económicos. 		Ing. Juan Alberto Amaro Andrade Ing. Eduardo Chávez Cid	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto:			
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la comercialización y oportunidad de negociar mejores precios. - Facilidad de manejo y almacenamiento del producto terminado. 			

CLUSTER: GANADERÍA BOVINA

TIPO DE PROYECTO: Proyectos de Inversión.

Código de proyecto: 8.2

Línea estratégica: Industrialización de los productos y subproductos de ganado bovino.		
Nombre del proyecto: Industria de la Tenería.		
Justificación para realizar el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> - Se generan grandes volúmenes diarios de pieles de los bovinos, las cuales se comercializan actualmente dándoles sólo un tratamiento de conservación. - La nueva visión que el cluster permite impulsar es una industria paralela para dar valor agregado a sus subproductos. - Se tiene conocimiento de pozos petroleros agotados ubicados en una basta región, en donde puede confinarse los desechos de esta industria sin dañar la ecología y medio ambiente. 		
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar los ingresos del inversionista - Hacer uso de los subproductos, dándoles un valor agregado para su comercialización. 		
Indicadores de éxito: <ul style="list-style-type: none"> - Crear una industria alternativa que genera fuentes de empleo. - Incrementar el PIB del estado de Tabasco. 		Tiempo de evaluación: Cada 3 meses durante 3 años.
Acciones básicas: <ol style="list-style-type: none"> 2. Iniciar con asesoría profesional de instituciones especializadas. 3. Realizar estudios de mercado. 4. Preparar el diseño y cotización de la planta de proceso. 5. Conseguir fuente de financiamiento. 6. Proponer esquemas de coinversión a nivel nacional. 7. Gestionar con PEMEX la posibilidad de aprovechar la infraestructura de pozos subutilizada y contar con apoyo de inversión para construir la infraestructura requerida para su utilización, en pro del medio ambiente. 8. Apuntar hacia el mercado de exportación de centro y Sud-América. 	Participantes: <ul style="list-style-type: none"> - UGR de Tabasco. - GCS del cluster. - SECOFI. - BANCOMEXT. - COPARMEX. - PEMEX. - Otros organismos de financiamiento empresaria. 	Tiempo estimado para terminar el proyecto: 2 años.
Obstáculos para la realización del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> - Nulo interés de la UGR de Tabasco en especializar su actividad. - Falta de recursos económicos. - Políticas gubernamentales que limiten el desarrollo del proyecto. 	Persona promotora del proyecto: Lic. Luis Guzmán Palma.	
Beneficios adicionales al cumplimiento de los objetivos del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> - Genera una visión empresarial dentro de la ganadería. - Aprovechar la infraestructura propuesta y procesar pieles de otras especies, como ovinos, caprinos y porcinos. - Propiciar la creación y el desarrollo de industrias relacionadas. 		

Proyecto Tabasco, Análisis Estratégico de los Agrupamientos Industriales de Sectores Clave del Estado de Tabasco (Cluster).

Es un proyecto realizado por el Centro de Estudios Estratégicos del Sistema ITESM para Fundación Tabasco A. C.

El presente documento se realizó en las instalaciones del Centro de Estudios Estratégicos, ubicadas en el edificio Centro para el Desarrollo Sostenible (CEDES) del ITESM en la ciudad de Monterrey, Nuevo León
Teléfonos (8) 328-4168 y 69 Fax (8) 328-4225