

Enseñar la Explotación de la Tierra,
No la del Hombre

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

División de Ciencias Económico -Administrativas

*"La Planeación Estratégica, una Herramienta
Para el Desarrollo Regional de la Zona Istmo
Costa del Estado de Chiapas."*

TESIS

**Que como requisito parcial
para obtener el grado de:
Maestro en Ciencias en
Economía del Desarrollo Rural**

presenta:

Roberto Flores Oropeza

Marzo del 2003

Chapingo, Estado de México



DIRECCION ACADEMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES



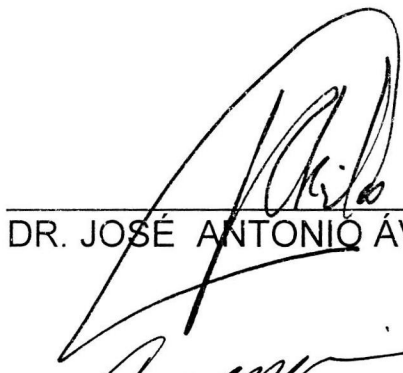
216. 90719

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, UNA HERRAMIENTA PARA
EL DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA ISTMO COSTA DEL
ESTADO DE CHIAPAS”**

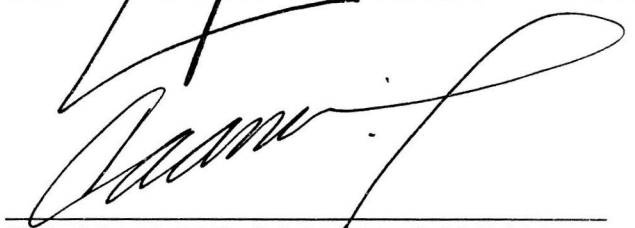
Tesis realizada por Roberto Flores Oropeza, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobado por el mismo y aceptado como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ECONOMÍA DEL DESARROLLO
RURAL

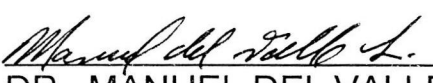
DIRECTOR:


DR. JOSÉ ANTONIO ÁVILA DORANTES

ASESOR:


DR. IGNACIO CAAMAL CAUICH

ASESOR:


DR. MANUEL DEL VALLE SANCHEZ

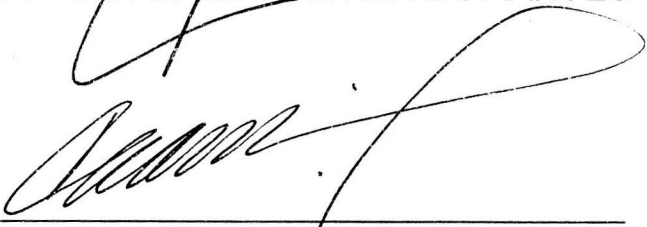
**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, UNA HERRAMIENTA PARA
EL DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA ISTMO COSTA DEL
ESTADO DE CHIAPAS”**

El jurado que revisó y aprobó el examen de Roberto Flores Oropeza, autor de la presente tesis de Maestría en Economía del Desarrollo Rural, estuvo constituido por:

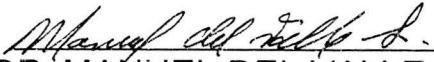
PRESIDENTE:


DR. JOSÉ ANTONIO AVILA DORANTES

ASESOR:


DR. IGNACIO CAAMAL CAUCH

ASESOR:


DR. MANUEL DEL VALLE SANCHEZ

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo, por brindarme la oportunidad de seguir superandome profesionalmente.

A la División de Ciencias Económico-Administrativa, por las facilidades brindadas en mi formación académica.

Al Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACyT) por brindarme el apoyo económico para cursar la maestría, que sin el no hubiese sido posible.

A los profesores, que influyeron de manera positiva con sus observaciones y sugerencias durante mi estancia en la maestría

Al Fideicomiso Instituido en relación con la Agricultura (FIRA), por brindarme las facilidades para concluir este trabajo.

A la agencia FIRA en Tonalá, Chiapas, por brindarme las facilidades en la obtención de la información para elaborar el presente trabajo.

Al personal de la oficina de FIRA en Tonalá por las facilidades y las palabras de aliento para culminar el presente trabajo.

Al Dr. Jose Antonio Avila Dorantes, por los sabios consejos y las sugerencias para culminar el presente trabajo.

DEDICATORIA

A mis padres, por darme la fortaleza necesaria para comprender la responsabilidad de la vida.

A mis hermanos, que son fuente de inspiración y trabajo. Los quiero mucho.

A mi hijo Roberto, por las horas de infinta alegría, y porque me enseñó el don de ser nuevamente niño.

A mi esposa, por la comprensión y apoyo en la elaboración del presente trabajo.

A mis sobrinos, pedacitos de alegría, y que en ellos guardo la esperanza para un mejor mañana.

A todas las personas que de alguna manera influyeron en mi formación personal, y académica. Sus enseñanzas sobre la vida, y brindarme el secreto de la felicidad: **El estar en paz conmigo mismo.**

DATOS BIOGRÁFICOS

El ing. Roberto Flores Oropeza, tiene como lugar de nacimiento el municipio de Omealca, estado de Veracruz, el día 7 de junio de 1970. Sus estudios de preparatoria los realizó en la Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo en el año de 1989. La licenciatura la realizó en el Departamento de Economía Agrícola, hoy División de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Autónoma Chapingo en 1993, obteniendo el título de Ingeniero Agrónomo especialista en economía Agrícola, posteriormente realizó los estudio de Maestría en Economía del desarrollo Rural en el año de 1995.

Ha tomado diferentes diplomados en finanzas corporativas impartido por el Tecnológico de Monterrey (ITESM), así como del Instituto Nacional de Estudios Fiscales (INEF).

La experiencia profesional la ha tenido en los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura del Banco de México, dentro de la cual ha desempeñado el cargo de Residente Auxiliar y Promotor de Servicios Financieros.

RESUMEN

Roberto Flores Oropeza

La Planeación Estratégica, Una Herramienta Para El Desarrollo Regional De La Zona Istmo Costa Del Estado De Chiapas.

Marzo del 2003

(Bajo la dirección de Antonio Ávila Dorantes)

En La Zona Istmo Costa del Estado de Chiapas, basa su economía prácticamente en dos actividades primarias: la ganadería y la Captura de Camarón. En la zona existen recursos naturales con alto potencial de desarrollo, la limitante principal, hasta el momento, es el recurso monetario; seguida de la baja adopción de tecnologías apropiadas para incrementar la rentabilidad de las líneas de producción; esta limitante se acentúa con la falta de organización productiva de los campesinos, ganaderos, pescadores, empresarios y prestadores de servicio, resultando que el desarrollo de la zona se detenga.

Para contrarrestar esta situación fue necesario la definición de un plan estratégico flexible y dinámico, que vincule al programa financiero, y que permita direccionar las acciones de desarrollo de las principales redes de valor detectadas.

El desarrollo tecnológico a través de los consultores de tecnología ha propiciado que los productores incorporados al financiamiento bancario mejoraran la rentabilidad de sus unidades de producción, propiciando la reactivación de la economía de la zona.

PALABRAS CLAVES: Organización, financiamiento bancario, tecnología

ABSTRACT

Roberto Flores Oropeza.

Strategic Planning, A Tool For Regional Development In The Coastal In Region Of The Isthmus, State Of Chiapas.

The coastal Region of the isthmus in the State of Chiapas bases its economy practically on two primary activities: livestock raising and shrimp fishing. In main limitation, up to now, has been the lack of money resources, followed by the low level of adoption of appropriate technologies to increase the profitability of the production lines. This limitation is accentuated by a lack of productive organization among the peasants, stockmen, fishermen, businessmen, and sellers of services, resulting in delayed development of the region.

To counteract this situation, it was necessary to define a flexible, dynamic strategic plan linked to financial program and that would orient the development actions of the principal detected networks of value.

Technological development through technological consultants has propitiated that the producers incorporated in bank financing have improved the profits of their production units and contributed to economic reactivation in the region.

KEY WORDS: Organization, bank financing, technology.

INDICE

I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	5
1.4 Hipótesis.....	5
II MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 El proceso de evaluación de la planeación estratégica tradicional.....	6
2.2 Niveles de la planeación estratégica.....	8
2.3 El plan estratégico corporativo.....	9
2.4 El plan estratégico de las unidades estratégicas de negocio (UEN).....	10
2.5 El plan estratégico a nivel funcional.....	11
2.6 Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos	12
2.7 La matriz atractivo de Mercado -posición del negocio.	16
2.8 Las estrategias competitivas genéricas de Porter.....	23
2.8.1 El modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	27
2.9 El análisis FODA.....	33

2.10 La nueva competencia: terreno competitivo.....	39
2.11 La nueva competencia: tendencias de sustitución.....	41
III MARCO METODOLÓGICO	43
3.1 Metodología.....	43
IV DIAGNÓSTICO DEL SECTOR REAL Y EL SECTOR FINANCIERO.....	46
4.1 Análisis general de la región.....	46
4.2 Características físicas.....	46
4.3 Caracterización económica y social.....	48
4.4 Conocimientos de los participantes del sector.....	48
4.5 Participantes del sector financiero.....	52
4.6 Demanda financiera.....	54
4.7 Programas gubernamentales.....	55
4.8 Proveedores de servicios tecnológicos.....	58
4.9 Dimensión del mercado financiero.....	58
4.10 Problema principal identificado.....	61
4.11 Análisis de redes.....	62
4.11.1 Identificación de redes prioritarias.....	62
4.12 Análisis de las redes de valor.....	67

4.12.1 Diagnostico de la red de ganado bovino.....	67
4.12. Diagnóstico de la red de camarón.....	79
V FORMULACIÓN Y PROGRAMA DEL DIAGNÓSTICO.....	113
5.1 Formulación del plan estratégico.....	114
5.2 Programa y portafolio de negocios.....	115
5.3 Avances financieros al 2000.....	118
VI CONCLUSIONES	125
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	127
VIII. ANEXOS.....	129

GLOSARIO

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

Tabla N° 1 Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado.....	20
Tabla N° 2 Resultados del proceso	20
Cuadro A: Seguimiento al plan estratégico de Tonalá durante el 2000.....	45
Cuadro N° 1 Participación de FIRA en la demanda total.....	54
Cuadro N° 2 Programas de los apoyos federales en el Área.....	55
Cuadro N° 3 Apoyos estatales al sector.....	57

Cuadro N° 4 Participación de FIRA en la demanda total.....	60
Cuadro N° 5 Participación de FIRA en la demanda total.....	60
Cuadro N° 6 Datos relevantes de las diferentes redes de valor.....	63
Cuadro N° 7 Identificación de redes prioritarias.....	65
Cuadro N° 8 Enfoque Estratégico	65
Cuadro N° 9 Colocación de crédito para el año 2000.....	66
Cuadro N° 10 Organización de productores.....	73
Cuadro N° 11 Empresas ganaderas líderes en la región istmo costa.....	74
Cuadro N° 12 Intermediarios financieros.....	74
Cuadro N° 13 La participación de FIRA en la zona.	79
Cuadro N° 14 Países productores de camarón.....	80
Cuadro N° 15 Participación estatal en la producción primaria en camarón.....	85
Cuadro N° 16 Producción estatal de camarón.....	87
Cuadro N° 17 Producción de camarón.....	88
Cuadro N° 18 Pronostico de consumo	90
Cuadro N° 19 Productores agrupados en la red camarón.....	94
Cuadro N° 20 Productores en acuacultura en la red camarón.....	94

Cuadro N° 21 Granjas Camaronícolas	95
Cuadro N° 22 Participación del FIRA en apoyo a la captura de camarón.....	
.....	110
Cuadro N° 23 Resumen del diagnóstico de las principales redes alternativas.	112
Cuadro N° 24 Formulación del plan estratégico.....	114
Cuadro N° 25 Programa y portafolio de negocios.....	115
Cuadro N° 26 Programación de Fomento Financiero.....	116
Cuadro N° 27 Programación de fomento tecnológico.....	117
Cuadro N° 28 Avance de descuento	118
Cuadro N° 29 Avance de descuento por ramas de inversión.....	119
Cuadro N° 30 Evolución del PROCREA	121
Cuadro N° 31 Resumen fomento tecnológico 1999 Y 2000.....	123

LISTA DE FIGURAS Y GRAFICOS

Figura N° 1 El proceso de administración estratégica.....	7
Figura N° 2 Niveles de la estrategia.....	9
Figura N° 3 Matriz crecimiento-participación.....	14
Grafico N° 1 Matriz de planeación 3x3.	17

Grafico N° 2 Matriz de planeación 3x3 atractivo de la industria.	21
Figura N° 4 Ubicación de la empresa.	26
Grafica N° 4: Grafica de Porter	29
Figura N° 6 Análisis FODA.	34
Figura N° 7 Zona de estudio	47
Figura N° 8 Resultados del Prioriza.....	68
Grafico N° 3 Producción mundial de camarón.....	80
Grafico N° 4 Producción de camarón en México.....	81
Grafico N° 5 Producción de camarón de acuacultura.....	82
Grafico N° 6 Producción de camarón de captura.....	82
Grafico N° 7 Producción de camarón en altamar.	83
Grafico N° 8 Producción de camarón en estero.	83
Grafico N° 9 Crecimiento de superficie en abierta a acuacultura.	84
Figura N° 10 Camarón empanizado y planchado.....	91
Figura N° 11 Cultivo extensivo.....	92
Figura N° 12 Cultivo semi-intensivo.....	93
Figura N° 13 Cultivo intensivo.	93
Gráfico N° 10 Descuento por tipo de crédito	120

Grafico N° 11 Descuento por tipo de productor.....	120
--	-----

I INTRODUCCIÓN

En este trabajo, se expondrá brevemente los retos y alternativas del sector agropecuario de la zona Istmo Costa, del estado de Chiapas, ante la globalización económica, las dificultades que se enfrentan para la adquisición de financiamientos y el reto de tecnificar sus unidades de producción o pena de perder mercado y descapitalizarse. Además del gran esfuerzo de cambio de perspectiva de los productores ante la apertura comercial y la crisis del sector en el año de 1994 a la fecha.

El área de estudio se encuentra ubicada en la región IX Istmo-Costa del Estado de Chiapas, que comprende los municipios de Arriaga, Tonalá y Pijijiapan, es una zona con alto potencial económico y de recursos naturales.

A partir del año 1995 la economía vivió una de las recesiones económicas más fuertes que se hayan registrado durante los últimos 20 años, el producto interno bruto decreció a una tasa de 7%, con respecto al año anterior.

Esta recesión trajo consigo efectos devastadores en el campo mexicano: contracción de la demanda derivada, incremento de los precios en los insumos utilizados en la producción, incremento en la alza en la tasa de interés hasta en un 78%. Trajo como consecuencia que muchos de los productores que contaban con financiamiento a largo plazo, y muy baja rentabilidad, debido a que no habían implementado tecnologías, cayeran en cartera vencida.

La contracción de los precios reales en los productos agropecuarios, el incremento en los insumos utilizados en la producción y la poca demanda en los productos, dieron como resultado: que muchos de los productores no pudieran cumplir con los pagos correspondientes.

El gobierno federal en una primera medida para ayudar a los deudores de la banca, desarrolló un programa Apoyo de Deudores de la Banca(ADE) en donde estipulaba como pago máximo una tasa de interés del 25% anual. El

excedente en esta tasa de interés la cubría el gobierno federal. Debido al creciente movimiento de productores deudores de la banca para lograr el no pago de los créditos, este programa no prosperó.

En 1997 se crea el programa "FINAPE", (Acuerdo para el Financiamiento del sector Agropecuario y Pesquero) en donde el primer paso era el reconocimiento de los adeudos, se eliminaba la sobre tasa moratoria y se reestructuraba el pasivo a pagarse en 7 años existiendo dos modalidades en la contemplación de la tasa de interés, en donde una era la contratación de UDIS(Unidades de Inversión) mas 3 puntos adicionales o bien CETES(Certificados de Tesorería) más 4 puntos adicionales. Este programa aunque a la primera impresión parecería que era de todo desfavorable para los productores, en realidad ofrecía descuentos importantes en el pago de cada amortización hasta del 40%.

En el año de 1998 por iniciativa del gobierno federal y la comisión bancaria, se constituyó el programa de "Punto final" en donde el productor con un pago único del 30% del monto de su deuda, liquidaba la totalidad de su adeudo. Esto era posible, dado que una parte proporcional del 12.5%, lo absorbía la fuente financiera (Banca de desarrollo de segundo piso) y el otro 12.5% lo absorbía la banca de sistema nacional bancaria y el monto restante se canalizaba al Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA). El mecanismo para acceder este programa era la venta de la totalidad de los activos productivos de fácil realización, supervisión conjunta del técnico de la banca y de la fuente financiera en donde constatará, que no había más activos productivos para vender (vacas, toretes, tractores, vehículos de campo, entre otras.)

Adicionalmente a estos procesos se llevaban a acabo actas de comisión de créditos, en donde se analizaban la documentación presentada por parte del productor y la presentada por parte de la banca. Una vez analizada y si el dictamen era positivo se procedía a la elaboración de cédulas, para respaldar el movimiento ante la comisión nacional bancaria. Si es bien cierto

que muchos de los productores se apegaron a ese programa, la mayoría no lo hizo.

En la Región Istmo-Costa del Estado de Chiapas, en donde existen más de 10,500 productores agropecuarios y otros 10,200 pescadores solo un 10% se apegó a este programa. Ante esta perspectiva la colocación de financiamiento por parte de la banca de desarrollo al sector se había contraído pasando de 38 millones en el año de 1994, a solo \$11 millones en el año de 1998.

La incertidumbre en el alza en las tasas de interés, la caída del precio de la leche y de carne, tanto en términos nominales como reales, creó una desconfianza en el sector primario. Los esfuerzos encaminados para lograr al menos el descuento en años anteriores eran grandes y el resultado mínimo. Con esto la eficiencia y la rentabilidad de la fuente financiera se veían seriamente afectados.

A partir del año de 1999 se empieza a tomar la planeación estratégica como una herramienta básica para encontrar las áreas de efectividad, para lograr esto fue necesario realizar un diagnostico integral del Distrito IX de la región istmo costa del Estado de Chiapas. En el primer plan desarrollado no se lograron detectar con eficiencia las áreas de efectividad debido a las distorsiones en información de las fuentes oficiales, los resultados fueron buenos; sin embargo, no los esperados.

Para el año del 2000, se inicia el replanteamiento de las áreas de efectividad, para esto fue necesario la realización de estudios especiales, en las diversas redes de valor detectada, por lo cual se contrataron despachos de consultaría especializados en la elaboración de diagnósticos.

El estudio cuenta con apartados en donde se realiza un diagnóstico de la zona, se trazan objetivos, se buscan los instrumentos para lograr las metas. En el segundo apartado se definen las cadenas de valor, denominadas de red de valor, donde participan todos los actores económicos que en ella

intervienen, desde la producción, aprovisionamiento de insumos hasta la comercialización, pasando por la industrialización de aquella que lo necesiten. Y Finalmente el apartado de resultados, análisis y conclusiones.

I.1 Planteamiento del problema

En la zona existen recursos naturales con alto potencial de desarrollo, la limitante principal, hasta el momento, es el recurso monetario; enseguida es la adopción de tecnologías apropiadas para incrementar la rentabilidad de las líneas de producción; sin embargo esta limitante se incrementa con la falta de organización productiva de los campesinos, ganaderos pescadores, empresarios y prestadores de servicio, y ha dado como resultado que la zona se estanque en su desarrollo, los productores primarios no reciban lo justo y no puedan incrementar sus ganancias debido a la utilización inadecuada de sus recursos, pierdan competitividad, además se ven afectados en la rentabilidad, y en algunos casos presenten descapitalización de sus unidades estratégicas de negocios, y lo que es peor, no se dan cuenta por no llevar registros ni controles contables y productivos. En donde se expresen los costos e ingresos de la actividad.

Es por ello que en el presente trabajo se pretende implementar un plan de desarrollo, utilizando la planeación estratégica como herramienta, y de manera coordinada con la Agencia del Banco de México FIRA en la Cd. De Tonalá Chiapas, por ser la institución que más facilidades nos ha brindado.

I.2 Justificación

El presente trabajo tiene como finalidad detectar las oportunidades de negocios que existen en la zona costa de Chiapas, específicamente en la Región Istmo Costa, con la finalidad de ofrecer un paquete integral de desarrollo, tanto financiero como tecnológicamente. Dado que es una zona con un alto potencial económico, en los últimos años ha registrado un alto índice de migración de su población a los Estados del norte del País, incluso, a los Estados Unidos de Norte América, no es más que un síntoma de que

las actividades económicas no están captando la fuerza de trabajo excedente, por tal motivo se consideró conveniente realizar un diagnóstico de las actividades prevalecientes en la zona.

Por lo que se detectaron las posibles causas del bajo rendimiento económico de las actividades económicas y se tratará de implementar un programa de desarrollo para las principales líneas de producción.

I.3 Objetivos

1. Realizar un diagnóstico de las principales redes de valor para, identificar las más importantes y definir las estrategias de desarrollo.
2. Definir un plan estratégico flexible y dinámico, que vincule al programa financiero, y que permita direccionar las acciones de desarrollo de las principales redes de valor detectadas, en los próximos tres años.
3. Elaborar un plan de desarrollo regional para las principales actividades económicas.

I.4 Hipótesis

La limitante principal en las redes de valor, es en principio la desorganización de las organizaciones gremiales, y la falta de financiamiento es un reflejo de la baja rentabilidad de las líneas de producción.

La transferencia de tecnología se debe de canalizar por medio de los consultores privados, con la finalidad de incrementar la rentabilidad de las líneas.

II MARCO TEÓRICO

2.1 El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional

El proceso de la planeación estratégica es tan antiguo como las primeras batallas entre las tribus nómadas, dado que cada uno imaginaba como se comportaría el enemigo en el campo de batalla.

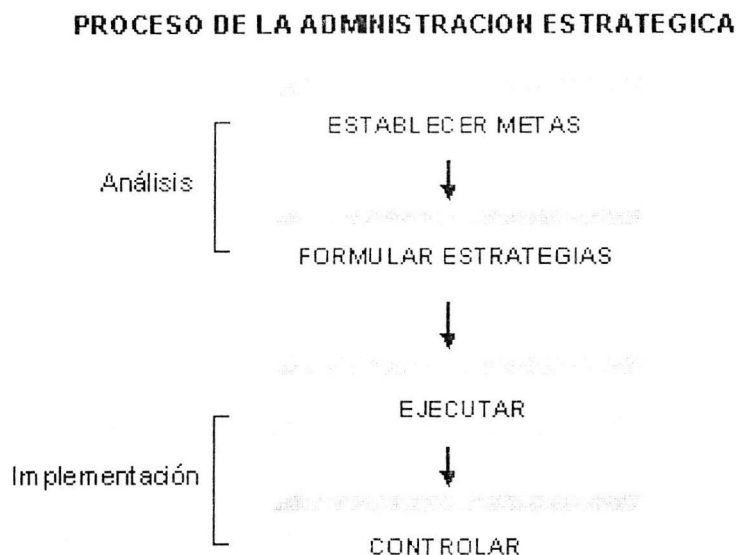
La palabra estrategia, viene del griego strategos, que significa general del ejército. Existen diferentes definiciones de estrategia, y cada una de ellas hace mención a la guerra.

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors y DuPon definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura 1), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Figura N° 1



Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado, Charles R. Jones Mc Graw Hill 1997

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba sobre la base del atractivo del mercado donde la empresa

estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (El Análisis FODA).

2.2 Niveles de la Planeación Estratégica

Al revisar la estructura de las grandes empresas encuentran los siguientes niveles organizacionales:

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)
- El divisional
- El comercial
- El de producción

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos (ver figura 2)

Figura N° 2 Niveles de la estrategia



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael E. Porter Ed. CECOSA 1995

2.3 El Plan Estratégico Corporativo

En este plan toma por partes de los componentes y se segrega en:

- Definición de la visión y la misión corporativa
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Le asigna recursos a las UEN's
- Planea nuevos negocios

2.4 El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

- Crecer Intensivamente
 - Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
 - Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
 - Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.
- Crecer Diversificándose
 - Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
 - Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
 - Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.

- Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.
 - Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución
 - Hacia Atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro
 - Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores

2.5 El Plan Estratégico a Nivel Funcional

Se crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación, atacando a los componentes principales en la empresa como:

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos

Investigación y Desarrollo

2.6 Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos

La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.
- La matriz de crecimiento-participación
- Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar

una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): la matriz crecimiento-participación.

- La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:
- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.
- Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:
- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores.
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.
- La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:
- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

- La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

Figura N° 3 Matriz crecimiento-participación



Fuente: Fundamentos de Sistemas de Información Cris Edwadr's Segunda edición, Prentice hall.

La figura 3 muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

- Estrellas
 - Alta participación relativa en el mercado
 - Mercado de alto crecimiento

- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
 - Utilidades significativas
- Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)
 - Baja participación en el mercado
 - Mercados creciendo rápidamente
 - Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
 - Generadores débiles de efectivo
 - La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio
- Vacas Lecheras
 - Alta participación en el mercado
 - Mercados de crecimiento lento
 - Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
 - Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
 - Márgenes de utilidad altos
- Perros

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Una vez ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

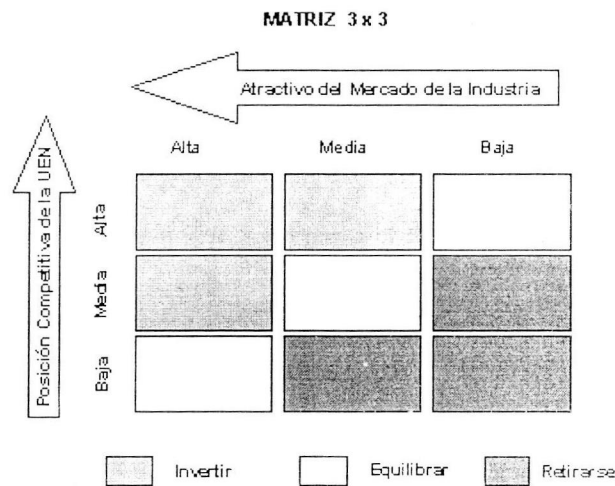
La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

2.7 La Matriz atractivo del mercado - Posición del Negocio-

En los años 60 se le conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

El gráfico 1, muestra un modelo de ésta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

Grafico N° 1 Matriz de planeación 3x3



Fuente: Administración estratégica, Un enfoque integrado, Charles W. L. Hill Tercera Edición 1996.

Atractivo del Mercado de la Industria

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia

- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico
- Posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios.

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia

- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

Tablas de Valoración

Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. Supongase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo, los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

Tamaño del mercado

Crecimiento del Mercado

Rentabilidad de la Industria

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo mostrado 4.25, como muestra la tabla 1.

Tabla N° 1 Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado

	Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño	0.25	4.00	1.00	
Crecimiento	0.50	5.00	2.50	
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75	
	1.00		4.25	

Fuente: Modificado de Guillermo Guerra La planeación estratégica en el agro negocio, editorial Limusa 1997

Igual se hace para la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Supóngase que los factores a considerar son:

Canales de distribución

Calidad del producto o servicio

Imágen de la marca

Nivel tecnológico

La tabla de abajo muestra el resultado del proceso.

Tabla N° 2 Resultados del proceso

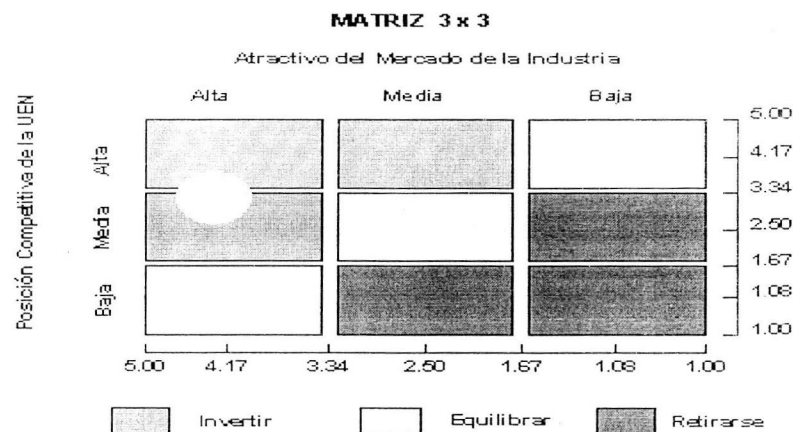
	Factores	Peso	Calificación	Valor
Canales	0.20	4.00	0.80	
Calidad	0.40	3.00	1.20	
Imagen	0.30	3.00	0.90	
Nivel Tecnológico	0.10	4.00	0.40	
	1.00		3.30	

Fuente: Modificado de Guillermo Guerra La planeación estratégica en el agro negocio, editorial Limusa 1997

Cómo ubicar la UEN en la matriz

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Grafico N° 2 matriz de planeación 3x3 atractivo de la industria



Fuente: Administración estratégica, Un enfoque integrado, Charles W. L. Hill Tercera Edición 1996.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA o FODA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no

deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

Limitaciones de ésta técnica

- La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.
- La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.
- Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.
- En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en éstas herramientas es más bien imprudente.

2.8 Las estrategias competitivas genéricas de Porter

En 1980, Michael E. Porter, describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición

defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como, Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La diferenciación.

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en

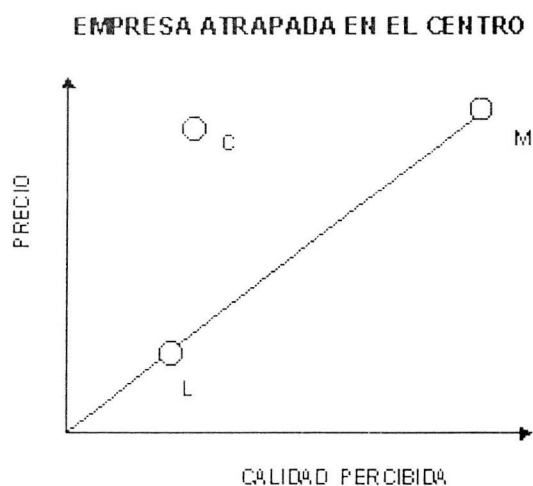
todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución), y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Marti-Brower Co. uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida hoy sólo le distribuye a McDonald's.

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura 4, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Figura N° 4 Ubicación de la empresa



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael E. Porter Ed. CECSA 1995

La Empresa L tiene precio y calidad bajas. La Empresa M tiene precio y calidad altas. La Empresa C está atrapada en el centro pues la mayoría de los clientes se preguntarán por qué deben comprarle a C cuando pueden obtener mejor calidad al mismo precio de la Empresa M, u obtener (más o menos) la misma calidad de los productos de C y a menor precio comprándole a L. Como entre L y M el espacio es grande, la situación de C podría complicarse aún más si aparece un nuevo competidor que llegue a ocupar el *espacio vacío*, atacando además a L y M o si uno de los competidores actuales se mueve hacia una estrategia de línea completa.

Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que

las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadador o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

2.8.1 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4 Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Grafica N° 4: Grafica de Porter



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael E. Porter Ed. CECSA 1995

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos; dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de

economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

3. Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal*.

2.9 El análisis FODA

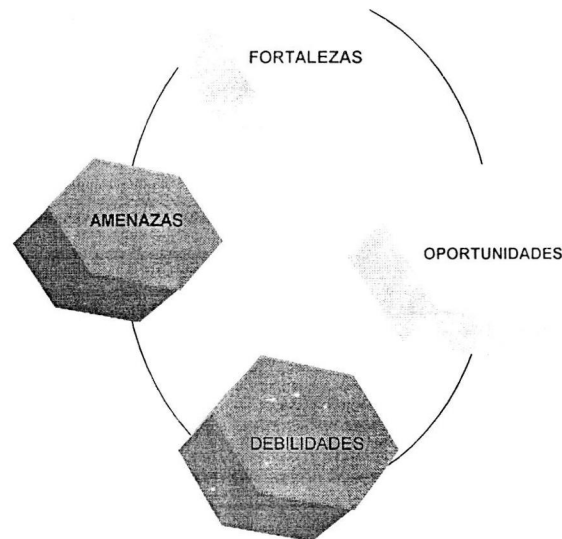
FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. En el presente trabajo, por las condiciones de competencia y factores externos que son propios de la actividad financiera, se utilizó ésta metodología como herramienta para realizar la planeación. La cual consta de un análisis externo e interno, una vez detectadas los factores claves se realiza las acciones estratégicas para salvar

las debilidades y contrarrestar las amenazas, de este procedimiento se tratara con mayor profundidad en el apartado de la metodología.

Figura N° 6 Análisis FODA.



Fuente: Elaboración Propia en base a Apuntes del Taller de Planeación estratégica de FIRA 1998

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- Análisis de Actividades

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- Análisis de Riesgos

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- Análisis de Portafolio

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

1. Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

2. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- Análisis del Entorno. Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

La nueva competencia

Sun Tzu decía que la responsabilidad suprema de un general era conocer muy bien la naturaleza del terreno. Y añadía:

"La naturaleza del terreno es el factor fundamental para ayudar al ejército a obtener una victoria segura".

Hoy éste pensamiento sigue y seguirá vigente tanto en el ámbito militar como en el empresarial, ya que uno de los retos más importantes de un gerente, es poder definir con precisión los límites y la topografía del terreno competitivo. Para enfrentar este reto con éxito, el gerente debe entender, eludir y reaccionar ante los movimientos tácticos de los competidores, sin caer en la arrogancia de simplificar tanto el análisis y evaluación del terreno, que subestime los cambios que se estén dando en el escenario competitivo, que bien podrían estar transformando las costumbres existentes de la industria a la que pertenece y colocándolo en una situación muy vulnerable.

El gerente se enfrenta hoy a una competencia más dinámica, a un terreno competitivo donde sus linderos ya no están tan claramente definidos como antes, pues industrias enteras están convergiendo (un ejemplo lo constituye la industria de los computadores personales y la de los electrodomésticos) o entrelazándose unas con otras. Este es el caso de las tarjetas de crédito, que parecía ser un producto exclusivo de los bancos. Hoy, participan en éste negocio además de los bancos, compañías de automóviles y de teléfonos entre otras y a su vez, los grandes bancos están compitiendo en el negocio de la telefonía de larga distancia. La industria de los electrodomésticos también parecía tener un territorio propio, pero hoy reconoce que industrias como la de la tecnología de la información ambiciona sus mercados.

Microsoft e Intel han comenzado a aliarse con fabricantes de electrodomésticos como Mitsubishi y Honeywell, para respaldar un nuevo modelo conocido como Interface de Programación de Aplicaciones Domésticas (*Home A.P.I.*), con la intención de hacer del computador personal el centro de control para todo tipo

de aparatos domésticos. Por su parte la Sony considera que el cerebro estará dentro de los mismos aparatos domésticos, lo que haría obsoleto al computador personal.

Los terrenos competitivos que alguna vez fueron estables hoy están en constante evolución. Los cambios tecnológicos, la globalización, la desregularización, las crecientes exigencias de los consumidores y de los canales de distribución, le están facilitando la entrada a inesperados competidores a los terrenos competitivos. La topografía de los terrenos competitivos de hoy en día es tan compleja, tan rápidamente cambiante y multidimensional, que no se puede hablar de un enfoque único para describirlos y entenderlos.

2.10 La nueva competencia: Terreno Competitivo

La definición del terreno se determina según escojamos una o varias entre estas cuatro dimensiones, teniendo en cuenta que rara vez una sola definición territorial sirve para todos los propósitos y que su amplitud será diferente dependiendo de si estamos tomando decisiones estratégicas o tácticas:

- La gama de productos o la categoría de servicios (un producto analizado aisladamente versus una categoría amplia. Aquí los productos competidores son aquellos semejantes, los que ejecutan las mismas funciones y que son vendidos a través de los mismos canales).
- Las clases o segmentos de clientes (un segmento tomado por separado versus segmentos múltiples. Aquí la definición de cliente se refiere a los que actualmente atendemos).
- Cubrimiento geográfico (una región o un país considerado por separado versus el mercado global).
- El número de actividades en la cadena de valor (muchas versus pocas).

Cuando estamos haciendo decisiones tácticas las definiciones territoriales provienen de las decisiones estratégicas y su amplitud es más estrecha. Por ejemplo, decisiones tácticas como la presupuestación de corto plazo en ventas o la evaluación del desempeño de un producto, son estrechas, porque generalmente corresponden a las preocupaciones de corto plazo de los gerente de producto o de ventas, quienes ven sus mercados como apenas una porción de la demanda la cual debe ser atendida con los recursos puestos a su disposición.

En cambio cuando estamos haciendo decisiones estratégicas se requiere de una definición más amplia del mercado y que abarque:

- Las oportunidades de penetrar mercados actualmente desatendidos.
- Los cambios en la tecnología, en los niveles de precio, en las condiciones de los proveedores que puedan ampliar aún más la gama de productos sustitutos.
- Los competidores potenciales que puedan provenir de mercados adyacentes.

Las empresas que se detienen durante largo tiempo a implementar definiciones estrechas de su mercado se hacen muy vulnerables. Hay empresas, por ejemplo, que se limitan a sus mercados nacionales, probablemente por que les parece un mercado lo suficientemente grande y conocido. Mientras tanto competidores extranjeros están evaluando la oportunidad de desarrollar una capacidad global desde la posición segura de su casa base y pueden invadir el territorio doméstico gracias a sus fortalezas financieras, tecnológicas, logísticas, de mercadeo, de recursos humanos o de economías de escala.

Identificación del Terreno

Una de las mejores maneras para identificar el terreno competitivo es examinando las tendencias de sustitución. La sustitución puede ser vista desde dos puntos de vista íntimamente entrelazados:

- El de la demanda, donde tenemos en cuenta todas las maneras usadas por los clientes para satisfacer sus necesidades.
- El de la oferta, donde incluimos a todos aquellos competidores en capacidad de atender a éstos clientes.

2.11 La nueva competencia: Tendencias de Sustitución

Sustitución desde el Punto de Vista de la Demanda

Desde el punto de vista de la demanda, un mercado está conformado por la tendencia cambiante en las exigencias y necesidades de los clientes, las cuales pueden ser atendidas por una gama de ofertas competitivas. Esta gama incluye no solamente los *sustitutos por clase*, o sea todos aquellos productos que lucen iguales, tienen la misma aplicación aunque sean fabricados con una tecnología distinta y satisfacen un conjunto distinto de funciones del cliente, sino que incluye también a los *sustitutos por uso*. Para los fabricantes de cafeteras, el café instantáneo es un sustituto por uso pues sirve para la misma función pero de distinta manera. Sin embargo, aunque es raro, un sustituto puede convertirse en un reemplazo directo:

- Cuando el sustituto puede ejecutar un amplio rango de funciones. Por ejemplo un procesador de palabras es mejor que una máquina de escribir ya que permite almacenar y manipular el texto.

- Cuando la sustitución puede ser el resultado de la decisión del cliente de ejecutarla él mismo en vez de comprarla. Por ejemplo, en vez de contratar la cena 'gourmet' en el restaurante para atender a nuestros invitados, decidimos elaborarla en casa. O en lugar de comprar un seguro de incendio para nuestra casa asumimos el riesgo y nos convertimos en auto-aseguradores.
- Cuando el sustituto es un producto usado, reciclado o reacondicionado. Los repuestos reconstruidos para automóviles son, por ejemplo, toda una amenaza para la venta de repuestos nuevos.

Cuando un mercado está bien identificado nos encontramos con linderos conformados por marcadas discontinuidades en las necesidades o beneficios buscados por el cliente y por el grado de sustitución de los productos y servicios alternativos percibidos como satisfactores de esas necesidades. Por ejemplo, un producto como el nylon no tiene un mercado único sino que por el contrario tiene diferentes mercados según el uso: llantas, alfombras, ropa interior, etc. La sustitución tiene que ver más con el propósito o aplicación que con las características del producto, convirtiéndose de ésta manera en el tema central al considerar alternativas.

En el presente trabajo se utilizó una mezcla de cada una de las corrientes de la planeación, se utilizó la de Porter, el análisis FODA, la teoría de la sustitución y competencia, en función de que son complementarias, al final del documento se expresa el resultado del diagnóstico realizado a la zona y en específico al nicho de mercado que se quiso abordar.

III MARCO METODOLOGICO

3.1 Metodología

La metodología implementada en el presente trabajo, fue la de recolectar información de la Zona Istmo Costa, perteneciente al estado de Chiapas, en la cual se visitó a las instituciones gubernamentales para la recolección de datos, referente a los programas de apoyo para lo productores, así como las facultades de autorización, área de influencia y reglas para acceder a éstos.

En campo se procedió a visitar a las organizaciones de productores para la recolección de datos productivos de sus actividades económicas. Tanto agropecuario y pesquero, como las demás de las actividades agroindustriales que se consideran preponderante. Se consultó las bases estadísticas gubernamentales como el INEGI, Anuarios Estadísticos, la cual se procedió a organizarla y procesarla de acuerdo a la matriz PRIORIZA, posteriormente se recurrió al análisis, utilizando el método de investigación científica la inducción-deducción, se llegó a los resultados obtenidos.

En la primera parte el análisis cualitativo tuvo por objetivo el determinar las oportunidades de mercado de las redes de valor desde el punto de vista de la competitividad en el corto plazo y la rentabilidad en el largo plazo. Dicho análisis permitió establecer tendencias de mercado y facilitó el análisis estratégico. Una vez efectuado el ejercicio se obtuvo una calificación sobre las oportunidades de mercado por cada una de las redes. Posteriormente se efectuó un análisis cualitativo sobre las ventajas comparativas del Estado. Esto fue realizado sobre 4 ejes fundamentales; Agroclimas, Infraestructura, cercanía de los Mercados y Capacidad Empresarial, dándole una calificación a cada una de las Redes.

A continuación se efectuó el análisis cuantitativo en donde se analizaron las siguientes variables con su respectiva ponderación; Oportunidades de Mercado (30%), Ventajas Comparativas (15%), Margen de Utilidad (15%), Valor de la Producción (10%), No. de Productores (5%), Empleos (5%) y Demanda Derivada (20%). Con base en dichas variables se procedió a ponderar la participación de 4 diferentes redes en donde se determinó que 2 de ellas en las que se puede centrar el énfasis de la estrategia por su potencial económico.

Para validar la selección de las redes productivas se utilizó un modelo de ponderación que conjunta un análisis cualitativo del mercado, un análisis sobre las ventajas comparativas de la región y un análisis cuantitativo sobre los factores más relevantes en el Estado. Para tal efecto, se utilizó el programa "PRIORIZA.XLS", cuyos cuadros y apartados, se presentan mas adelante.

Se consideró un peso específico para cada una de las variables, dando una mayor participación a las oportunidades del mercado por la importancia de la percepción del cliente, así como a la participación actual en cada una de las redes.

Con base en la revisión de las estadísticas de la zona y el potencial de la red de camarón y ganado así como el resto de las redes, se realizó un análisis de enfoque estratégico para establecer las prioridades de corto, medio y largo plazo para cada una de las redes.

Se elaboraron cuadros sinópticos con la finalidad de presentar de manera esquemática los resultados del diagnóstico, cuadros que a lo largo del trabajo se presentarán. Una vez detectadas las redes de valor con mayor potencial de crecimiento se plantearon las acciones estratégicas para alcanzar las metas.

Para facilitar el seguimiento y logro de los objetivos se estableció un sistema de seguimiento personal en Excel de acuerdo a las diferentes acciones y responsables por acción, que a su vez pueda automáticamente sumar los

resultados, además de llevar a cabo una reunión de evaluación de avances y seguimiento el primer lunes de cada mes, estableciendo un control dentro del área de responsabilidades asignadas.

Con la finalidad de evaluar de manera periódica los avances de la planeación se estableció que de manera trimestral (el primer lunes de cada trimestre) se realizará un taller para evaluar los avances, y resultados programados y realizar los ajustes correspondientes de acuerdo a las variaciones que se presenten dentro del entorno, generando un informe de los avances realizados y de los ajustes necesarios.

Para ello se elaboró el siguiente cuadro de seguimiento, en cual se debería de tener presente los avances así como las acciones tácticas para alcanzar los resultados.

Cuadro A: Seguimiento al plan estratégico de Tonalá durante el año 2000

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Reunión mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Taller Trimestral			X			X			X			X
Informe Semestral						X						X

Fuente: Elaboración propia

*En los años subsecuentes se pretende repetir los periodos.

Los resultado obtenidos se presentaran el apartado numero cinco.

IV- DIAGNÓSTICO DEL AGROPECUARIO Y EL SECTOR FINANCIERO

4.1 Análisis general de la región

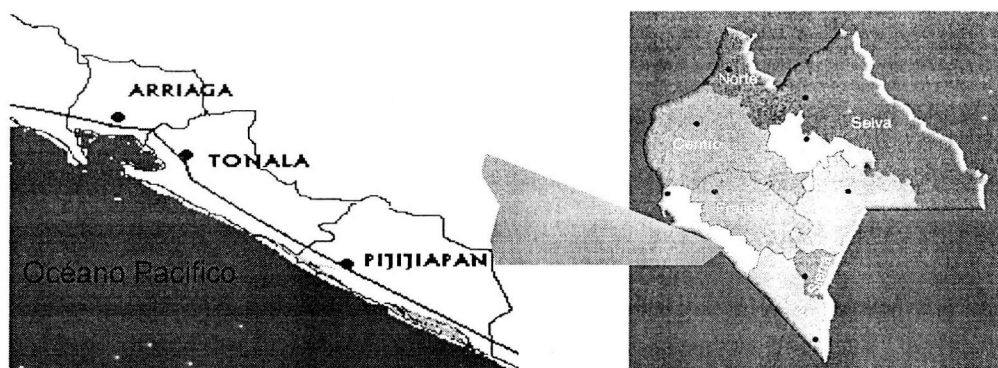
La zona objeto del estudio se encuentra ubicada en la Región Istmo Costa, se localiza en los 15°45' y 16°18' de latitud Norte y a los 93°10' y 94°10' de longitud Oeste; Limita al norte con la Región de la Frailesca; al sur con el Océano Pacífico; al este con la Región Soconusco y al oeste con el estado de Oaxaca. El área de estudio abarca los municipios de Pijijiapan, Tonalá y Arriaga, con una superficie de 4,642.8 km²

4.2 Características Físicas

El clima predominante es el cálido sub húmedo con lluvias en verano; la precipitación promedio es 1350 mm anual; la temperatura media anual en la región es de 28° C. Los vientos predominantes en la zona corren en dirección Noroeste y Sureste, con velocidades medias de 60 Km/h en los meses de octubre a febrero, en los meses de marzo a mayo son más tenues y secos.

La topografía está constituida por planicies distribuidas en la Llanura Costera del estado y faldas de la Sierra Madre Occidental, tiene su origen en los límites del estado de Oaxaca y termina en la región Soconusco. El 48 % se conforma por planicies, 19% de lomeríos, 29 % es montañoso y el 4 % pantanoso. La altura máxima se localiza en la parte oeste de Tonalá con 2,550 m. s. n. m. (Cerro de Tres Picos) y la mínima sobre la parte costera.

Figura N° 7 Zona de estudio



Fuente: Elaboración Propia en base al mapa de INEGI

EL PIB Agropecuario del Estado tiene una composición del 64% de Agricultura; 30% Ganadería; 5% Silvicultura y 1% Pesca.

En el Estado existen 118 municipios y están divididos en nueve regiones económicas: Centro, Altos, Fronteriza, Frailesca, Norte, Selva, Sierra, Soconusco e Istmo-Costa.

La región istmo costa abarca los municipios de Pijijiapan, Tonalá y Arriaga, en donde la ganadería bovina es la principal actividad económica, por el alto número de cabezas de ganado, así como el potencial para la implementación de innovaciones tecnológicas. Adicionalmente cuenta con 161 Km. de litoral costero y 33,678 ha de esteros, y 17,000 hectáreas potenciales para el cultivo camaronícola, que de acuerdo con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) factibles de explotar; se tienen 4,500 ha, además de las 2,000 has de bordería rústica en las que se puede establecer acuacultura extensiva.

Esta zona cuenta con grandes ventajas en materia de comunicaciones dentro del Estado de Chiapas, dado que constituye el principal camino hacia la zona

de Tapachula y Centroamérica. La Carretera Panamericana desde la zona limítrofe con Oaxaca hasta Tapachula es transitable todo el año; un problema que se detecta en la zona es la falta de agroindustrias transformadoras de los productos agropecuarios y pesqueros; sólo existen seis prácticamente: dos pesqueras y cuatro de la red bovina, entre los cuales destaca una empresa de productos lácteos para elaboración de quesos, y un frigorífico TIF que trabaja por abajo del punto de equilibrio; ésta última empresa considerada como reguladora del precio en la zona.

4.3 Caracterización económica y social

La población total asentada en el área de estudio es de 160,453 habitantes, equivalente al 3.68% de la población estatal (4'362,000 hab. Financiero 18/02/2000), de la cual el 32.54% se considera población económicamente activa y de esta se estima que el 45% se ubica en el sector primario, 15% en sector industrial, el resto es manufacturera y servicios. Del total de la PEA el 28 % son mujeres.

De la población ubicada en el sector primario, se estiman 5,976 productores ganaderos y 5,576 productores dedicados a la pesca ribereña y 255 a la camaronicultura; la superficie en explotación agropecuaria es de 30% de tenencia ejidal y un 70% de pequeña propiedad; con un tamaño medio de parcela de 6.3 y 10.5 hectáreas respectivamente.

4.4 Conocimiento de los participantes del sector

Participantes del sector real, actuales y potenciales por actividad.

Aun cuando existen en la zona diversas organizaciones relacionadas con la ganadería bovina, éstas no funcionan en la práctica como verdaderos polos de desarrollo para sus agremiados. Recientemente, y derivado de una serie de problemas gestados a raíz de conflictos entre productores e industriales de la

leche, por el posicionamiento de un precio mas justo, el gobierno del estado elaboró un diagnostico de la ganadería de la costa. El trabajo concluyó en un triangulo de desarrollo como base para el despegue de la ganadería bovina, el cual debe estar conformado por productores, estructuras técnicas para la asesoría técnica, y una empresa integradora para la comercialización. A la fecha se encuentran en la etapa de constitución de las empresas mencionadas.

Existen organizaciones poco complejas con escasa o nula infraestructura para beneficio de sus agremiados; se tienen Asociaciones Ganaderas, Agrícolas, Federaciones que agrupan a su vez Cooperativas de productores en pesca ribereña, una gran diversidad de grupos ganaderos sin responsabilidad jurídica Grupos de trabajo ejidal (GTEJ); Sociedad de producción ejidal (SPEJ); etc.) Estos últimos no han llegado a desarrollarse apropiadamente por lo que la tendencia ha sido a cambiar hacia grupos con personalidad jurídica. Sociedad de Producción Rural (SPR), Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S), Cooperativas, etc.

Dentro de este conglomerado de organizaciones, existe una cooperativa de consumo agropecuaria (Rastro Frigorífico –Tipo inspección Fiscal TIF) que agrupa a mas de 400 socios; pretendió ser un polo de desarrollo de la ganadería en la región; sin embargo, por problemas en la comercialización, administrativos, técnico productivos, desorganización y financieros, han impedido que la empresa responda a las expectativas de los productores

La Asociación de Industriales de Productos y Derivados Lácteos A. C., es una empresa constituida por 30 socios de los municipios de Arriaga, Tonalá y Pijijiapan, Chiapas.; procesan el 70 % aproximadamente de los 45 millones de litros que en promedio se producen en la región, para la fabricación de quesos.

La mayoría de los socios funciona de manera natural como empresas parafinancieras, al proveer de recursos y equipo a los grupos de pequeños ganaderos con los que tienen establecidos convenios para el acopio de la

leche. Uno de los socios funcionó como empresa Parafinanciera en el ciclo anterior; se pretende que la Asociación. Funcione como empresa Parafinanciera, ya que este esquema les permitirá el acceso al crédito a un mayor número de productores.

En la red camarón, la empresa Agromar del Sureste S. A. presenta el mayor el grado de integración que tiene la red en la zona, ya que es una Parafinanciera natural al establecer convenios de comercialización con mas de 15 sociedades cooperativas de producción pesquera chiapanecas a quienes apoya financieramente con el compromiso de adquirir el camarón de éstas. Asimismo compra camarón en pulpa de los despulpadores existentes en la zona.

Cuenta también con una planta que maquila tanto jaiba como camarón que reúne las condiciones de higiene que exige el mercado internacional, así como un área de despulpe de camarón que, aunque no reúne las condiciones de higiene antes citadas, en el mercado nacional ha tenido éxito, gracias a la distribuidora que tiene en el estado de México la Comercializadora RTCH, y a la Bodega que maneja en la nueva Viga, además de contar con una flotilla moderna de camiones y tráileres para el transporte de camarón, una fábrica de hielo con tecnología de punta y, adicionalmente contratos de importación de camarón con Centro y Sudamérica, y de venta de productos con los principales supermercados del país; recientemente estableció un contrato de venta con la cadena de tiendas Dominos Pizza.

Por otra parte, en la zona se ubica la planta de la Empacadora Pesquera de Tonalá, perteneciente al consorcio Elías Pando, la cual, enlataba el camarón de estero; no obstante, por razones de rentabilidad, decidieron cambiar de giro y actualmente se encuentran enlatando atún.

Asimismo, existen cerca de 30 comerciantes que despulpan el camarón de manera artesanal en condiciones precarias de higiene, y manejo deficiente de

camarón, por lo cual, existe un buen potencial en la zona para desarrollar plantas congeladoras de camarón de estero.

En la zona existe solo una cámara empresarial, esta agrupa a 250 personas en total; es la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), aparte de esta no existe alguna otra en la zona.

Otro factor determinante ha sido la desorganización de los productores, y a la incertidumbre de las precipitaciones, registradas en los últimos años 1998 y 1999. Se han registrado inundaciones en la zona, repercutiendo en el asolvamiento de potreros y muerte del ganado por exceso de lluvia en la ganadería, y asolvamientos de esteros y rompimiento de bordería rústica que afectan al camarón.

En el año de 1994 existió en la zona un crack ganadero, pues el precio de muchos insumos se dispararon de manera desproporcional, la tasa de interés se vio a la alza, y la actividad ganadera sufrió su peor crisis al registrarse una baja generalizada en los precios de la carne y leche.

A nivel de cada una de las redes seleccionadas, sobresalen los siguientes componentes tecnológicos y su importancia relativa

Con el análisis de cada red de producción y de acuerdo a la información, se obtuvo como redes más importantes a la ganadería bovina y camarón. La importancia de estas redes a nivel estatal se refleja en su aportación económica; Según información de 1997 de la Agenda Estadística de Chiapas, esta región participa en ganado bovino con el 15% del valor de carne estatal y 28% del valor de leche (primer lugar en generación de valor en el estado), de acuerdo con la SEMARNAP durante 1999 la región aportó el 42.3% de la producción estatal, de camarón. Por otra parte se consideró apropiado analizar las redes de mango y café, por su contribución al valor de la zona de influencia de la Agencia y el número de productores existentes

El destino de la producción regional en estas líneas en forma general es el mercado nacional en un 100%, aunque existe un elevado potencial para la exportación.

4.5 Participantes del sector financiero.

La participación de la Banca Comercial y de Desarrollo en el ámbito de la Agencia ha pasado por dos diferentes etapas, una de total apertura en la década de los ochenta que permitió el desarrollo de empresas principalmente ganaderas socias de la Unión de Crédito de la Costa de Chiapas, que vieron crecer sus operaciones en un ambiente de certidumbre. Y otra altamente restrictiva de 1995 en adelante, que ha limitado el crédito al mínimo y que ha ocasionado el estancamiento de la mayoría de las actividades, principalmente en el sector primario.

El área de influencia de esta oficina cuenta con 6 sucursales de Instituciones de crédito privadas (BANCOMER y BANAMEX) y BANRURAL. Cabe señalar que también existe una caja de atención por parte de BANCRECER. Algunos bancos como BITAL y BANSI no tienen sucursal en plaza pero mantienen cartera vigente.

El descuento por actividad indica que la principal red que se atiende en la zona de estudio es el ganado bovino con el 66.6% del total financiado, siguiendo otras actividades no tradicionales con el 29.74%, luego el camarón con el 4.79%, café con 3.18% y mango con el 1.75%.

Asimismo la presencia de FIRA en el financiamiento de las actividades productivas a nivel local ha venido declinando de 1994 a la fecha. De una situación de estabilidad en los indicadores financieros, con buena demanda crediticia y mercados en desarrollo que impulsaban la demanda de recursos para crecer, un sistema bancario con un fuerte dinamismo y una amplia estructura agropecuaria, hacia una situación caracterizada por una época de

altas tasas de interés, creciente cultura de no-pago en la clientela y problemas en el mercado de productos que provocaron altas carteras vencidas y prácticamente el desmantelamiento de las estructuras técnicas de los bancos.

Con relación al problema de cartera vencida de los bancos comerciales establecidos en la región Istmo Costa asciende a \$ 15.5 millones (BANAMEX \$ 8,9 Millones y BANCOMER \$ 6,7 millones) según el Centro Bancario de Tuxtla Gutiérrez, A.C. (Citado en Anuario Estadístico de Chiapas 1998). Aunque en los últimos dos años esta cartera ha disminuido considerablemente debido a los programas establecidos en apoyo a los deudores como fue el FINAPE y Punto Final.

Los saldos del servicio de garantía se mantienen bajos relativamente con tres instituciones: BANCOMER, BITAL y SERFIN.

Las unidades físicas financiadas a través del tiempo, reflejan una mayor penetración en la actividad pesquera, dentro del rubro de embarcaciones, incrementándose significativamente en el último año.

En lo que se refiere a la actividad ganadera se observa una ligera tendencia a la baja.

Actualmente se vislumbra la posibilidad de canalizar recursos vía Banca Comercial específicamente con BITAL, a través de esquemas de masificación con garantías líquidas fiduciarias para la red ganado bovino, mango y camarón; asimismo, se está promocionando la participación de los Agentes Procreas (Programa de Crédito por Administración) para satisfacer las necesidades de capital de trabajo de las empresas en la zona.

Los productores de la región no cuentan actualmente con intermediarios no bancarios que les ofrezcan recursos financieros. Por otra parte no existen intermediarios bancarios en la zona, tales como uniones de crédito, cajas de

ahorro, arrendadoras, lo cual complica aún más la situación para acceder al financiamiento a las empresas.

Pese a lo anterior, se programo que durante el año 2000 se intensificaron las promociones a estos previendo un crecimiento en descuentos vía parafinancieras, agentes procreas, comercializadora y proveedores.

Los intermediarios no bancarios que se les ha promocionado el financiamiento, únicamente el agente procrea Satori Koan, ha sido hasta el momento el único que ha financiado a productores del área de influencia.

4.6 Demanda Financiera

La información siguiente refleja la disminución en la participación del FIRA en todas las redes, sin haber logrado a la fecha revertir la tendencia, lo cual implica la urgente necesidad de desarrollar estrategias y acciones para mejorar su posición en el mercado. (ver cuadro 1)

**Cuadro N° 1 Participación de FIRA en la demanda total
(Miles de \$)**

RED	MERCADO TOTAL	PARTICIPACIÓN DE FIRA	
		1999	2002
Ganado Bovino	268800	13841	79606
Camarón	134050	1058	136300
Café	30	975	1728
Mango	70	155	2304

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos recabados

De acuerdo con lo anterior, se observa un fuerte crecimiento en la participación de FIRA para el año 2002 en las diferentes redes, inclusive se muestra que durante ese año se va a rebasar el mercado total existente. Esto es debido a

que se está considerando que se va a desarrollar paralelamente el mercado potencial, de tal forma, que es justificable esta información.

4.7 Programas Gubernamentales

A. - programas federales en el Área.

La participación del Gobierno Federal en el sector agropecuario local es principalmente por la vía del Programa de Alianza para el Campo y PROCAMPO por parte de la SAGARPA. Su impacto es mínimo, esto en función a la superficie dedicada a la agricultura no asciende a más de 2 mil hectáreas

Los programas de Rehabilitación y Modernización de las Unidades y Módulos de Riego, y el Programa de Crédito a la palabra y Empleo Temporal por parte de la SEDESOL, eL apoyo a la productividad y fomento a la producción.

En resumen se presentan los apoyos de la siguiente forma

Cuadro N° 2 Programas de los apoyos federales en el Área

PROGRAMA	CARACTERÍSTICAS	APOYOS
"Fomento lechero"	Adquisición e instalación de equipo especializado: Ensiladoras, Cosechadoras y empacadoras de forraje, Mezcladoras de alimentos, molinos de martillo, enmelazadoras, ordeñadoras, Tanques fríos, remolques. Construcción y/o rehabilitación de Infraestructura básica: Salas de ordeña, Bodegas y galeras, Centros de Acopio para leche, establos, Silos, Etc.	50 % de la inversión
"Ganado mejor" hembra por hembra"	Reemplazo de Hembras positivas a Tuberculosis, con peso mayor a 300 Kg.; adquiriendo vientres superiores genéticamente, libres de enfermedades con peso mínimo de 350 Kg.	33 % del costo del vientre(vt), el 67 % restante lo aporta el productor, quien obtiene ingresos por el sacrificio de los VT positivos
" Ganado Mejor" Distribución de Vientres Bovinos.	Incremento del hato ganadero mediante la compra de VT nacionales: - Vaquillas F1 Nacionales de 240 Kg. - Vaquillas F1 Nacionales de 320 Kg.	\$1,000 y \$ 1,500 respectivamente y el productor aporta el resto
" Ganado Mejor" Sementales Bovinos	Incremento de carne y leche por unidad animal: - Sementales Bovinos	\$ 3,850 y el productor aporta el resto.

Fuente: Consulta directa a la SAGARPA

En el Sector pesquero la Secretaria de medio ambiente y recursos naturales (SEMARNAT) estableció un Fideicomiso en coordinación con la SEDESOL, en apoyo a las cooperativas pesqueras como respuesta a los desastres ocurridos en el pasado mes de septiembre de 1998. El monto total de dicho fideicomiso asciende a la cantidad de \$ 3 millones, aportando el 50% cada institución.

Otros programas que la SEMARNAT tiene contemplados ejecutar durante el presente año como apoyo a la pesca ribereña de camarón son: Los desasolves de esteros con una aplicación de casi \$ 47 millones así como la matriculación de embarcaciones. Como apoyo a la acuacultura están impulsando la creación de un laboratorio de Sanidad Acuícola. También requieren de la validación ante los productores del estudio de Ordenamiento Ecológico que concluyeron, además de programas de Empleo Temporal para la rehabilitación de bordos en coordinación con SEDESOL.

En las acciones que se realizan para la capitalización del sector agropecuario y pesquero de la Agencia Tonalá se tiene en consideración la participación de estas dependencias para complementar y darle mayor soporte a los proyectos de financiamiento.

B.- Programas Estatales.

En Tonalá la participación del Gobierno del Estado en el sector agropecuario se relaciona principalmente a través del Programa Alianza para el Campo; por medio de la SAGARPA. Recientemente desarrolló el fideicomiso FEDCA para apoyar al sector agropecuario y eventualmente ha ofrecido canalizar recursos a organizaciones gremiales.

En el sector pesquero la Secretaria de recursos naturales y pesca (SERNyP) tiene el programa de organización y capacitación al sector social pesquero, apoya en la inspección y vigilancia para el cumplimiento de la normatividad durante la captura de camarón de estero. También tiene establecido un

programa para la preservación de la tortuga marina. Finalmente presentó una proyecto para el fomento acuícola.

La coordinación con las acciones de este nivel de gobierno es de importancia, principalmente considerando su participación en esquemas de inversión para reactivar la ganadería particularmente en la modernización de los sistemas de producción. El diseño e implementación de estos esquemas es sujeto de un análisis específico de esos proyectos.

Cuadro N° 3 Apoyos estatales al sector en la Región Istmo Costa

Recursos De Origen	Nombre Del Programa	Monto Miles \$		Red Objetivo
		Cierre Anterior	Programa Actual	
Federal	Ganado Mejor	Nd	Nd	Ganado Bovino
	Fomento Lechero	Nd	Nd	Ganado Bovino
	Crédito A La Palabra	2015	2500	Maíz / Ganado
	Apoyo A La Prod. Prim.	120	150	Varías
	Fomento A La Producción Y Productividad	100	200	Varías
Estatad	Fideicomiso de Apoyo A Cooperativas	3000	0	Camarón
	Desasolve De Esteros	0	47000	Camarón
	Grupo De Ganaderos En Validación Y Transferencia Tecnológica(GAVATT)	18000	22000	Ganado Bovino
	Capacitación Y Org. Al Sector Soc. Pesquero	60	69	Camarón
	Inspección Y Vigilancia En Esteros	16	18,4	Camarón
	Comité De Planeación De Desarrollo Municipal (COPLADEM)			Varías
Municipal	Empleo Temporal	Nd	Nd	

Fuente: Elaboración en base la consulta de la SDR, SAGARPA y Municipios

4.8 Proveedores de servicios tecnológicos

En la zona no existen empresas tanto públicas como privadas que ofrezcan servicios tecnológicos a los productores de la zona; la participación de las estructuras técnica privadas en el sector rural y pesquero consistente en los despachos de asesoría que se encuentran habilitados por FIRA, han dado mayor dinamismo económico a las actividades productivas, a través de la oferta de servicios técnico y de administración y capacitación y transferencia tecnológica.

4.9 Dimensión del mercado financiero.

La Región Istmo Costa, cuenta con una superficie de 464,280 ha., ocupando el 6,3 % de la superficie estatal; se tienen aproximadamente 247,400 ha establecidas con pasto. En lo general, los ganaderos de la región han desarrollado una ganadería extensiva, con parámetros productivos por debajo del potencial productivo de la zona. Sin embargo, derivado de labores de promoción, capacitación y transferencia tecnológica desarrollada en los últimos años por los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), se ha logrado reconvertir en parte el tipo de explotación, a través de la implementación de innovaciones tecnológicas como es la adopción del sistema de Pastoreo Intensivo Tecnificado (PIT), con lo que se obtiene importantes incrementos en los parámetros técnico-productivos.

Existe gran potencial para incursionar en la reconversión del tipo de explotación tradicional, a través del PIT, pues de acuerdo al análisis de la demanda del mercado financiero y tecnológico, se detectó que se tienen un universo de 19,700 ha. propicias para la reconversión; Actualmente se tienen 1,200 ha establecidas bajo este sistema.

La superficie de sistemas estuarinos existente en Tonalá es de 33,678 has dedicadas a la captura ribereña de camarón. La población de pescadores que

emite oficialmente la SEMARNAT arroja un total de 5,576 productores, los cuales cuentan con 2,019 embarcaciones menores (2.76 socios / embarcación). De manera, general se conoce que existe un número mayor tanto de productores como de embarcaciones que trabajan ilegalmente, para lo cual la dependencia oficial esta implementando el programa de registro y matriculación de embarcaciones con la finalidad de corregir esta situación y regularizar la pesquería.

Por otra parte, existen en el área de Tonalá 7 granjas camaronícolas estando construidas 342 has de superficie abierta al cultivo, de las cuales únicamente 131.4 has tuvieron y tienen posibilidades reales de operar bajo el sistema de cultivo semiintensivo y 24.5 has bajo el sistema intensivo, durante el año 2000. Siendo en total 33,4 mil has las que proveerán de camarón a la zona de influencia durante el año 2000.

Las inversiones en pesca ribereña serian en motores, embarcaciones menores y artes de pesca \$ 469/ha (se considera vida útil 5 años y se estima en 20% reposición para los dos primeros conceptos y anual para el tercero). No se considera a corto plazo inversión en acuicultura semiintensiva ni intensiva, pero a mediano y largo plazo si, teniendo estimado para sistema semiintensivo una inversión por ha de \$ 270 mil, y para el intensivo de \$ 340 mil por hectárea.

Para la industria se estima que el 70% de la captura ribereña se elabora en pulpa, de tal forma que el valor de compra de materia prima es de \$ 55,2 millones.

Cuadro N° 4 Participación de FIRA en la demanda total
Unidades Físicas (ha/ tn/ Qq)

RED	MERCADO TOTAL	PARTICIPACIÓN DE FIRA	
		1999	2002
Ganado Bovino	210,000 ha	2.454 ha	19,521 ha
Camarón	33,781.4 ha *	268** ha	20,276 ha
Café	1,450	224ha	400 ha
Mango	2,344	50 ha	200 ha

Fuente: Banco de México FIRA agencia Tonalá. 2000

* Corresponde a 33,678 has de sistemas estuarinos y 103.4 Has de acuicultura que operaron durante 1999.

** Hay 33,678 has de esteros entre 5,576 pescadores oficialmente registrados, por tanto a cada productor le corresponde 6 ha, si durante 1999 apoyamos a 28 productores ribereños, entonces se obtiene las hectáreas estimadas que se apoyaron Adicionalmente beneficiaron 64 productores con 100 has de bordería rústica.

Participación de FIRA en la demanda total

Cuadro N° 5 Participación de FIRA en la demanda total
Productores

RED	MERCADO TOTAL	PARTICIPACIÓN DE FIRA	
		1999	2002
Ganado Bovino	5,976	75	754
Camarón	5,831	94	3,914
Café	335	65	225
Mango	724	1	325

Fuente: Banco de México FIRA agencia Tonalá. 2000

4.10 Problema principal Identificado

Con base en el diagnóstico de las características generales de la zona de estudio se detectaron los siguientes problemas:

1. Resistencia a la adopción tecnológica, para llegar a la reconversión productiva, y máximo aprovechamiento del potencial, teniendo como consecuencia una baja competitividad y una baja rentabilidad de las principales actividades económicas de la zona: la ganadería bovina y el camarón. La relación beneficio costo (R b/c) de la ganadería extensiva es de 1.01, vs. la relación (R b/c) de la ganadería intensiva (PIT) de 3.1

Respecto al camarón, la relación beneficio costo mejoró a (2.5), no obstante, la elevada población de pescadores existente disminuye la rentabilidad por productor, por lo que la tendencia debe ser a cambiar paulatinamente hacia el establecimiento de granjas de camarón extensivas (bordería rústica) y en el mejor de los casos la construcción de granjas camaroneras semiintensiva e intensivas para aprovechar el potencial existente de 2,000 has para el primer caso y 4,500 has para el segundo.

- 2 Deficiente integración dentro de la red de valor, debido a que los productores primarios no se encuentran integrados en la industrialización, y en la comercialización, ofreciendo sus productos de forma tradicional en fresco y a granel, y a través de una serie de intermediarios que les abaratan los precios y pierde calidad los productos.
- 3 Reducida participación de la Banca comercial en el sector, producto de su elevada percepción del riesgo.

Desafíos

Con base en la problemática anterior el trabajo se propone como parte del Plan Estratégico las siguientes grandes áreas de efectividad:

- 1 Mayor incorporación de acreditados al financiamiento formal.
- 2 Uso de instrumentos que permitan una mayor dispersión del riesgo lo cual haga atractiva la participación cada vez mayor de la Banca Comercial.
- 3 Continuar el fortalecimiento de la participación en Crédito Refaccionario, mediante esquemas atractivos a los productores y a la Banca. (Tasa fija, estímulos adicionales, etc.).
- 4 Impulsar la integración de las principales redes de valor a través de organizaciones de productores sólidas y con una fuerte cultura empresarial, para dar valor agregado a los productos y fomentar la competitividad.

4.11 Análisis De Redes

4.11.1 Identificación De Redes Prioritarias

Para validar la selección de las redes productivas se utilizó un modelo de ponderación que conjunta un análisis cualitativo del mercado, un análisis sobre las ventajas comparativas de la región y un análisis cuantitativo sobre los factores más relevantes en el estado. Para tal efecto, se utilizó el programa "PRIORIZA.XLS", cuyos cuadros y apartados, se presentan mas adelante.

En su primera parte el análisis cualitativo tuvo por objetivo determinar las oportunidades de mercado de las redes de valor desde el punto de vista de la competitividad en el corto plazo y la rentabilidad en el largo plazo, dicho

análisis permite establecer tendencias de mercado y facilita el análisis estratégico. Una vez efectuado el ejercicio se obtuvo una calificación sobre las oportunidades de mercado por cada una de las redes. Posteriormente se efectuó un análisis cualitativo sobre las ventajas comparativas del estado, sobre 4 ejes fundamentales; Agro climas, Infraestructura, Cercanía de los Mercados y Capacidad Empresarial, calificándose de esta forma cada una de las Redes.

Cuadro N° 6 Datos relevantes de las diferentes redes de valor

REDES DE VALOR	COSTO DE PROD. (\$/HA.) a/	RENDIMIENTO TON/HA b/	PRECIO DE VENTA (\$/TON.)	OPORTUNIDADES DE MERCADOS	MARGEN CTVS PESO VENDIDO	VALOR DE LA PROD. (Miles \$)	NO. DE PRODUCTORES	EMPLEOS c/	DEMANDA DERIVADA A UN AÑO d/
GANADO BOVINO	12,400	2	11,000	46.25	25	320,600	5,976	9,602	30.5
CAMARON	455	0.032	34,990	44.58	59	85,040	5,339	4,484	12
CAFÉ	3,400	0.489	10,400	38.75	33.1	17,400	335	446	4
MANGO	7,000	10	875	46.25	20	9,500	724	375	5
SUMAS	6,428	1	22,995	176	137	432,540	12,374	14,907	52

Fuente: Banco de México FIRA agencia Tonalá. 2000

a/ Se refiere a los gastos anuales en la unidad de superficie durante un año productivo

b/ Se hace mención a la producción obtenida en el año productivo

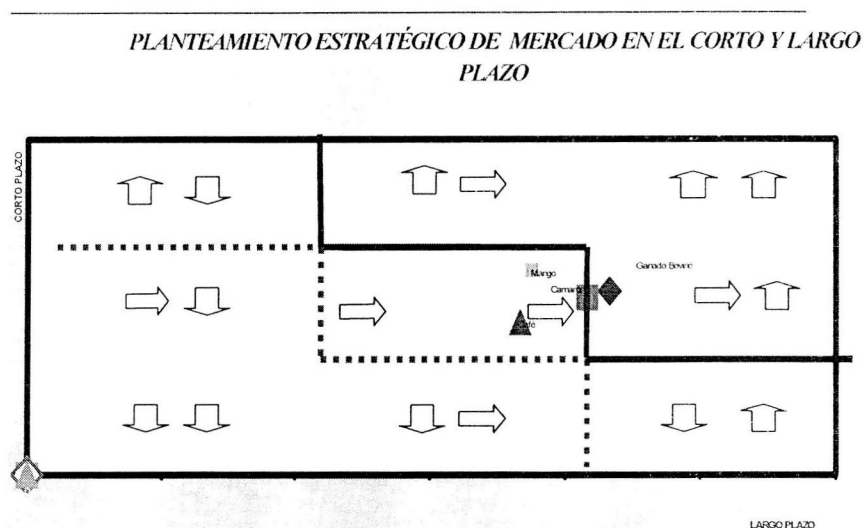
c/ Referencia de la mano de obra ocupada en esa actividad

d/ Se hace referencia a la necesidad de financiamiento para el año 2000

El siguiente cuadro (8) representa el posicionamiento de cada una de las redes dentro de la materia de análisis y política que para tal efecto se diseñó en la priorización de las redes. Quedando con un mejor posicionamiento la ganadería Bovina de doble propósito, seguida de la red camarón y enseguida las redes Mango y café.

La utilización de esta herramienta, nos indicó que la actividad de la ganadería y captura de camarón están en la fase de sostenibilidad y de impulso, en cambio en la red de mango y en la red de café, se encuentra en sostenibilidad, por lo que su análisis en el presente trabajo no se realizará, que si bien se le apoyará tanto con recursos tecnológicos como financieros de acuerdo a las necesidades detectadas en ella (ver Figura 8)

Figura N° 8 Resultados del Prioriza



Fuente: Elaboración en base a los datos obtenidos

Es importante mencionar que existen otras redes de relativa importancia por su participación como son: Sorgo y Turismo que también se analizarán para su correspondiente asignación de objetivos, metas y estrategias.

Se realizó un método de selección para las principales redes de la Agencia, en donde se consideran aspectos de tipo cuantitativo como costo de producción, rendimientos, precios de venta, margen por peso vendido, valor de la producción, N° de productores, empleos generados así como la participación actual de FIRA en el descuento, aunado al análisis de oportunidades de mercado que considera 9 variables de corto plazo y 5 de largo, entre otros, tendencias del mercado, competitividad, calidad, nuevos usos, mercado e inocuidad alimentaria, resultados que se reflejan en el cuadro 7

Cuadro N° 7 Identificación de redes prioritarias.

	30%	15%	15%	10%	5%	5%	20%	
REDES	Oportunidades de Mercado	Ventajas Comparativas	Margen por peso Vendido	Valor de la Producción	N° de Productores miles	Empleos miles	Demanda Derivada a un Año	Ponderación
	a/	b/	C/				d/	
GANADO BOVINO	7.9	3.7	2.7	7.4	2.4	3.2	30.5	39.2%
CAMARON	7.6	3.9	6.5	2.0	2.2	1.5	12	28.3 %
CAFÉ	6.6	3.7	3.6	0.4	0.1	0.1	4	16.2%
MANGO	7.9	3.7	2.2	0.2	0.3	0.1	5	16.3 %
Peso	30%	15%	15%	10%	5%	5%	20%	

Fuente: elaboración propia

a/ Se refiere a las oportunidades detectadas en la zona y a nivel regional para comercializar

b/ El factor resultante de comparar la rentabilidad de la misma actividad con otra región.

c/ La utilidad después de contabilizar los costos.

d/ Monto estimado de la necesidades de inversión en la actividad en un año

De acuerdo al cuadro anterior, el ganado bovino presenta la mayor ponderación (39.2%) seguido del camarón (28.3%), mango y café.

Con base en la revisión anterior y la potencialidad del resto de las redes, se realizó un análisis de enfoque estratégico para establecer las prioridades de corto, medio y largo plazo para cada una de las redes.

Cuadro N° 8 Enfoque Estratégico

RED	PONDERACIÓN	CORTO	MEDIANO	LARGO PLAZO
GANADO BOVINO	39.2 %	SI	SI	SI
CAMARON	28.3 %	SI	SI	SI
MANGO	16.3 %	SI	SI	SI
CAFÉ	16.2%	SI	SI	SI

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta el análisis de las principales redes del área de influencia de la agencia (Bovino carne y camarón), analizadas desde el punto de vista financiero, tecnológico y social para determinar las acciones que induzcan la generación de un mayor valor con criterios de eficiencia y

sustentabilidad, las cuales consideran desde el entorno mundial, hasta el plan estratégico por red y un Portafolio de Negocios.

A nivel de cada una de las redes seleccionadas, sobresalen los siguientes componentes tecnológicos y su importancia relativa.

Tomando como base el entorno descrito, se ha definido a nivel de zona las redes de valor más importantes, teniendo en consideración el valor de la producción, el mercado, integración con la industria, conocimiento general de la actividad, y perspectivas de desarrollo del potencial existente; estas son: la red en ganadería bovina y la red en camarón; sin dejar de considerar que este análisis es dinámico y que se adaptará en la medida que la información se profundice.

Asimismo, la participación de estas redes para las operaciones de la Agencia para el presente año 2000, se evalúa en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9 Colocación de crédito para el año 2000

RED	PRONOSTICO 2000 (miles \$)	PARTICIPACIÓN (%)
Ganado Bovino	21,870	51.31%
Camarón	12,350	28.98%
Mango	1,600	3.75%
Café	1,200	2.82%
Otras	5,600	13.14%
TOTAL	42,620	100.00%

Fuente: Elaboración propia

4.12 Análisis de las redes de Valor

4.12.1 Diagnóstico de la red ganado bovino

Tendencia Mundial

El comportamiento de la producción mundial de las carnes, creció 2.7 % de 1990 a 1997; al pasar de 179 a 221 millones de toneladas. Destaca el crecimiento de la producción de carne de aves con el 4.7 % anual pasando de 39 millones a mas de 56 millones de toneladas; la de cerdo se ha incrementado de 70 a 80 Millones de toneladas representando un crecimiento de casi del 3 % anual; mientras que la carne de res solamente tuvo crecimiento de 0.26 %, manteniéndose en alrededor de los 53 millones de toneladas.

México es un país en desarrollo con una tasa de crecimiento demográfico del 1.8% anual, y una demanda de productos lácteos en aumento. En un lapso de 4 años, la población ascenderá a 98.4 millones de habitantes, con un consumo aproximado de 30.5 millones de litros de leche diarios, 28.0% mas de la producción actual. Para satisfacer la demanda de leche se requerirá en menor magnitud de las importaciones, con una marcada tendencia a lograr la autosuficiencia en la producción de leche, debido a que la producción presenta un incremento superior que la demanda.

La estructura del mercado internacional de leche continúa con el predominio de los países desarrollados en producción y exportación; sin embargo, durante el período 93/98 su participación en el mercado ha disminuido de un 61% a un 55%, no obstante, que la producción durante el período señalado se ha incrementado únicamente en un 2%.

En cuanto a las tendencias del período 93/98 se observa que los países desarrollados tienden a disminuir su producción de leche, mientras que en los países en desarrollo se observa una marcada tendencia a incrementar su producción.

Nacional.

Debido a las perspectivas favorables que trajo consigo la liberación del precio de la leche y la caída del precio de los granos en el mercado internacional, la producción de leche ha registrado un crecimiento del 5% en los años 97 y 98; se estima que para el año 2000 la producción nacional alcance los 9,500 millones de litros. El consumo de leche y derivado ha venido en aumento; sin embargo, fue necesario importar durante 1999 aproximadamente un 18% de las necesidades del país.

En el período 90-95, la producción de carne en México creció a un ritmo del 6.5 %, debido al gran impulso de la avicultura, con crecimiento del 11.3 % anual; la Producción de carne de bovino en canal en este mismo período, permite un crecimiento del 4.8 %, ligeramente mayor al de la porcicultura que fue del 4.0 %

Estatat

Chiapas cuenta con grandes recursos ganaderos; se estiman aproximadamente 2.9 millones de cabezas (cb), destacando las regiones Selva, Norte, Istmo Costa y Soconusco. La superficie territorial de la entidad es de 75,634.4 Km. cuadrados; y se tienen 1.9 millones de hectáreas con pastizales. de los cuales el 43 % son mejorados y el resto pastos inducidos. El ultimo censo agropecuario, menciona que existen en el estado 808,630 vientres, de las cuales un 47 % se dedica a la producción de carne, 38 % para el doble propósito y 15 % para la producción de leche.

En el estado funcionan 3 rastros Tipo inspección Federal (TIF), que son Frigorífico del Sureste, Empacadora Maya y Sociedad Cooperativa de Consumo Agropecuario de la Costa(COAGRO), con matanzas promedio mensuales de 2,600 cabeza(Cb), 2,150 cb, y 1,300 cb respectivamente.

La producción de carne de bovino en Chiapas, durante 1996 fue de aproximadamente 76 mil toneladas, resultando una producción mayor en un 25 % a 1995 aproximadamente.

La producción de leche mantuvo el ritmo de crecimiento en un 6 % de 1991 a 1995 ubicándose en 218 millones de litros durante 1995, de los cuales la compañía Nestlé capta el 38 %; el 40 % se utiliza para la elaboración de productos y subproductos lácteos y el 22% de la producción se destina para el consumo como leche bronca.

Región Istmo Costa

El área de la región istmo costa abarca los municipios de Pijijiapan, Tonalá y Arriaga, en donde la ganadería bovina es la principal actividad económica de importancia para el estado por el alto número de cabezas, calidad de ganado, así como el potencial para la implementación de innovaciones tecnológicas.

De la población ubicada en el sector primario, se estiman 5,976 productores ganaderos; la superficie en explotación es 30% de tenencia ejidal y un 70% de pequeña propiedad; con un tamaño medio de parcela de 6.3 y 10.5 hectáreas respectivamente.

Tendencia de precios internacionales

Los precios internacionales de la carne de bovino y leche tienden a la baja, esto debido a las políticas de apoyo en los países productores y exportadores.

También es importante señalar el cambio de hábitos de consumo, la demanda por carne de pollo es cada día mayor por lo cual el precio del ganado se mantendrá sin incrementos y tenderá a la baja.

La competitividad mundial.

La competitividad mundial en referencia al costo interno de producción es alto, esto debido a las economías de escala generadas por la introducción de tecnologías que abaten el costo de producción. Si a esto le sumamos las importaciones masivas de carne congelada a bajos precios que distorsionan en gran medida a los mercados locales y nacionales.

México aportó en 1995 el 2.6% al mercado mundial de la carne. Estados Unidos es el mayor participante en el mercado internacional con una participación del 21.5%

Infraestructura de almacenamiento y movilización de Carne y leche.

En la zona no se cuenta con cámara frigorífica de grandes dimensiones; sin embargo, han estado importando ganado en pie de los Estados Unidos de Norteamérica para sacrificarlos en la zona; es importante mencionar que el precio del ganado de desecho introducido hasta la zona es altamente competitivo y desplaza al de producción local, en cuanto al producto lácteo en la zona se industrializa en su totalidad en un 95% en quesos, otra parte se destina a la empresa Nestlé que cuenta con plantas de enfriamiento en cada punto estratégico, y la acopia diariamente.

El eslabonamiento productivo entre la actividad primaria, la producción y la industria. En cierta manera existe un rápido proceso de industrialización de la leche producida en la zona; en primera por la empresa Nestlé, la cual acopia e industrializa la leche; existe una organización de industriales que abarcan desde el municipio de Mapastepec hasta el de Tonalá; en Arriaga existe otra organización de productores e industrializadores de la leche, acopian entre los dos casi el 90% de la leche producida en la zona,

Existe gran potencial para incursionar en la reconversión del tipo de explotación tradicional, a través del sistema de pastoreo intensivo tecnificado (PIT), pues de acuerdo al análisis de la demanda del mercado financiero y tecnológico, se detectó que se tiene un universo de 19,700 ha. propicias para la reconversión; actualmente se tiene 1,200 ha establecidas bajo este sistema.

Tendencias Del Consumidor A Nivel Nacional.

Consumo Per cápita

México, de acuerdo a USDA (United States Department Of Agriculture, siglas en ingles), ocupa el decimoquinto lugar entre los países consumidores de carne de bovinos, con promedio de 21 kilogramos.

Entre los países consumidores de las diferentes carnes, de 1993 a 1998 solamente a crecido el consumo per Capita de la carne de aves (0.98%), prácticamente en la misma proporción en que se ha reducido el consumo de carne de bovino (0,94 %.).

El consumo per cápita de carne de bovino en los 9 principales países consumidores ha tenido una reducción del 0.94 % anual en el periodo 93-98, destacándose las disminuciones de Bulgaria, República Checa, Rumania y Argentina con mas del 2.3 % anual.

Pronostico de consumo

Existe un descenso en el consumo de carne de bovino, tanto a escala mundial, como nacional, esto es en gran medida a los productos sustitutos naturales de la carne de bovino. En la zona ha incursionado la carne de ave con éxito, tanto en precio como en cantidad. Por tal motivo, se estima que la demanda del producto carne se mantenga estable.

Conocimiento de los clientes actuales y potenciales.

Organización de productores en la red ganadería.

Aun cuando existen en la zona diversas organizaciones relacionada con la ganadería bovina, estas no funcionan en la practica como verdaderos polos de desarrollo para sus agremiados; recientemente, y derivado de una serie de problemas gestados a raíz de conflictos entre productores e industriales de la leche por el posicionamiento de un precio mas justo, el gobierno del estado elaboro un diagnostico de la ganadería de la costa concluyendo en un triangulo de desarrollo como base para el despegue de la ganadería bovina debe estar conformado por Productores, estructuras técnicas para la asesoría técnica y una empresa integradora para la comercialización. A la fecha se encuentran en la etapa de constitución de las empresas mencionadas.

La asociación de Industriales de productos y derivados lácteos A.C., es una empresa constituida por 30 socios de los municipios de Tonalá, Pijijiapan y Mapastepec, Chis. ; procesan el 70 % aproximadamente de los 45 millones de litros que en promedio se producen en la región, para la fabricación de quesos.

La Empresa COAGRO, es un rastro (TIF), se constituyo en 1984, con productores ganaderos de la región Istmo -Costa, cuenta con una capacidad instalada en su cámara fría de 100 cb/día y de matanza de 400 cb. Actualmente opera a una capacidad del 50 % debido a la problemática financiera por la que esta pasando; No obstante, se prevé que la planta sea adquirida por inversionistas ajenos a la empresa, con lo cual se reactivará esta industria para darle un valor agregado a esta red.

Cuadro N° 10 Organización de productores.

N°	TIPO DE ORGANIZACIÓN	DESEMPEÑO
1	Asociación Ganadera Local de Tonalá	Regular
2	Asociación Ganadera Local de Pijijiapan	Regular
3	Asociación Ganadera Local de Arriaga	Regular
4	Asociación Ganadera Ejidal de Tonalá	Regular
5	Asociación Ganadera Ejidal de Pijijiapan	Bien
6	Asociación Ganadera Ejidal de Arriaga	Regular
7	Asociación de Industriales de la leche de Tonalá.	Bien
8	Asociación de Industriales de productos Lácteos y sus derivados A.C.	Bien
9	SPR Ganaderos de Arriaga	Bien

Fuente: Elaboración propia

Empresas líderes en procesamiento y comercialización

Se tiene un frigorífico tipo TIFF en el municipio de Arriaga; cuenta con cámaras de refrigeración, funciona como empresa reguladora del precio en la zona, tiene serias dificultades de organización; se esta transformando en una sociedad anónima, para reorientar las políticas de operación.

En referencia a lácteos se tiene una asociación de industriales de la leche, que abarca de los municipios de Mapastepec, Pijijiapan y Tonalá, acopian en gran medida la producción de leche de la zona; existe la Sociedad de Producción Rural (SPR) ganaderos de Arriaga, que también elabora quesos, en su conjunto acopian el 89% de la leche producida en la región; dichas empresas comercializan en los estados de Oaxaca, Morelos, México, Guerrero.

Cuadro N° 11 empresas ganaderas líderes en la región istmo costa

EMPRESA	CAPACIDAD INSTALADA (TON/LT/AÑO)	VOLUMEN PROCESADO	CALIFIACION DE DESEMPEÑO
COAGRO	6.67 MIL TON	2.66 MIL TON	REGULAR
SPR. GANADEROS. DE ARRIAGA	15.8 MILL LT	13.5 MILL LT	BUENO
A.I.P. LACTEOS	34.6 MILL LT	31.5 MILL LT	BUENO

Fuente: Elaboración propia

Aunque sean contadas las empresas comercializadoras de ganado, en su mayoría son los mismos productores quienes venden el ganado en pie a los introductores de ganado de la zona centro y norte del país, destacando los engordadores del estado de Nuevo León, y Guadalajara. En la zona existen tres acopiadores de ganado dos en Pijijiapan, y uno en Tonalá, usan recursos que los introductores les depositan.

Intermediarios Financieros.
Bancos.

El banco que ha estado operando y ofreciendo financiamiento en apoyo a la red de ganadería es básicamente BANRURAL, (90% de créditos frescos); los demás bancos sólo están con refinanciamientos.

Cuadro N° 12 Intermediarios financieros

BANCO	NIVEL DE AUTORIZACION	PERCEPCIÓN RIESGO
BANCOMER	Centralizado(DF)	Alto
SERFIN	Descentralizado	Alto
UNION	Centralizado (DF)	Alto
B ITAL	Tuxtla Gtz	Medio
BANAMEX	Divisional(Puebla)	Alto
BANRURAL	Regional(T. Gtz.)	Medio
INVERLAT	Centralizado (Ver.)	Alto

Fuente: Banco de México FIRA. Agencia Tonalá. Consulta directa.

Intermediarios No Bancarios Uniones De Crédito

Las Uniones de crédito existentes en la zona, son las del Soconusco, que se localiza en Tapachula Chiapas, y la Interestatal; la primera operó con SERFIN en años pasados, participando activamente en la red ganadería; sin embargo, a la fecha no ha operado en ningún rubro; La Interestatal, unión que opera con BITAL, no ha operado financiamientos en ganadería.

Paraфинanciera

No se cuentan con organismos de Paraфинanciera¹ en operación; sin embargo se está buscando que la Unión de Ejidos Miguel Hidalgo efectúe ese papel. El año pasado fungió como Paraфинanciera un productor de quesos; éste fue aval, retenedor del financiamiento otorgado a sus proveedores de leche con muy buenos resultados. En la actualidad se está trabajando para que la Asociación de Agroindustriales de Lácteos trabaje como Paraфинanciera.

Agente PROCREA

AUREA Consultores, es un despacho de asistencia técnica, habilitado como agente para otorgar Créditos por Administración, está elaborando un proyecto para atender la ganadería; ha efectuado reuniones con las comunidades y toma de datos, por lo cual se estima que en este año se efectúen descuentos con un organismo PROCREA. En opinión de otras agencias en donde se ha desempeñado como inductora del crédito su participación ha sido buena.

Intermediarios Tecnológicos Despachos y proveedores. Públicos

Los Organismos que han realizado eventos de asistencia técnica, además de FIRA, han sido la Secretaría de Agricultura y Ganadería del Estado(SAG), y la

¹ Ver Glosario

Secretaría de Agricultura y Ganadería y Desarrollo Rural(SAGAR), a través de su Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT), ha intentado transferir paquetes tecnológicos a los productores de la zona sin mucho éxito.

Privados.

Los despachos que trabajan con organizaciones de productores son: Consultoría Integral de Asistencia Técnica, localizada en Pijijiapan Chiapas, trabaja con la SSS san Pedro y san Pablo, y SSS sobre bases de actuación. Brinda servicios de asistencia técnica y administrativos a estas dos organizaciones que agrupan a 25 productores.

Desarrollo Integral Acuícola y Pesquero, despacho ubicado en la cd. de Tonalá, Chiapas, atiende ganaderos del municipio, posee parcelas demostrativas en PIT, con buen desempeño técnico y administrativo.

Asesoría Técnica Agropecuaria y Mercantil, este despacho esta trabajando de manera independiente, no esta recibiendo reembolso de FIRA, tiene a su cargo a varias organizaciones de productores.

Ingeniería Contable y Administrativa: este despacho esta trabajando con grupos ganaderos, ofrece un servicio integral. Los conforma en cooperativas y está agrupándolos en una integradora agropecuaria.

Mercado Tecnológico.

En la zona de influencia de la agencia Tonalá, se detecto cerca de 19,000 hectáreas como mercado potencial a tender, de las cuales cerca de 99% requiere de incorporación tecnológica en un grado o en otro, dado que en su inmensa mayoría de los productores de ganado, manejan su rancho de manera tradicional; por tal motivo se trazó una meta a alcanzar en estos tres primeros años; las necesidades más urgentes de tecnología son: Pastoreo rotacional,

incorporación de variedades de pastos, incorporación de punto estratégicos de abastecimiento de agua, instalaciones de cercos eléctricos, mejoramiento de genético del hato ganadero, establecimientos de bancos de Biomasa para abastecimiento en épocas de secas, capacitación en PIT, manejo del ganado en época de secas.

Referente a la industria de lácteos, es importante capacitar a los productores de leche en el manejo higiénico del producto, la industrialización de la leche, crear sensibilización para la incorporación de reglamentos de salubridad, Ley de Puntos Critico en el Control de Calidad para ofrecer al cliente un producto con valor agregado y de calidad.

Dimensión del Mercado.

Dimensión del mercado local.

Demanda de los productores.

Los sistemas productivos de la zona son altamente tradicionales razón por la cual el grado de competitividad es bajo.

Se produce aproximadamente 10,914 toneladas de carne en canal en la zona, registrándose una salida de animales en pie de 43,000 cabezas hacia otros estados de la Republica; en la zona se producen 56.3 millones de litros de leche de las cuales los municipios con mayor participación en la producción son Pijijiapan, seguido de Tonalá, y por ultimo Arriaga.

Los rendimientos de carne por hectárea son de .07 Toneladas producidos por hectárea, los costos de producción en carne son de \$8.28/Kg.

En Ganadería se está planteando, de acuerdo con la demanda estimada en la zona, y consultado con las organizaciones de productores, la necesidad de contar con un techo financiero de \$21,8 millones para créditos de avio y refaccionarios,

Demanda de los comercializadores de carne

La Empresa COAGRO, por el momento no comercializara novillos o carne, hasta que se realice la transacción.

Por otra parte, los introductores de ganado bovino realizan operaciones de compra venta por la cantidad de 30 millones de pesos con recursos propios.

Demanda de leche.

En este rubro las organizaciones de agroindustriales están considerando contratar crédito con el Banco Internacional (B.ITAL) por la cantidad de 15 millones de pesos para la realización del pronto pago a los proveedores de la leche,

Sector Gobierno.
Gobierno Federal.
Gobierno Estatal.

En este apartado se comentará en forma conjunta los apoyos que están orientados a la actividad ganadera, tanto del ámbito federal como estatal a través de la secretaria de Agricultura y Ganadería y Desarrollo Rural como la Secretaria de Agricultura y Ganadería del estado de Chiapas, (ver cuadro número 2)

Posicionamiento de FIRA.

Cartera Total.

La derrama generada por las diferentes fuentes de financiamiento que participan en la red ganadería, es de aproximadamente \$21,9 millones para este año; sin embargo, se tiene estimado incrementar la colocación de recursos año tras año, mediante la incorporación de agentes PROCREAS y Uniones de Crédito.

Posicionamiento de FIRA en la colocación.

FIRA hasta el momento, ha financiado en un 95% la actividad ganadera a través de los intermediarios financieros; BANRURAL con recursos propios ha apoyado solo el 5%.

Descuentos de la Red Ganadería.

La oficina de FIRA en Tonalá, sufrió un descenso en la colocación del financiamiento del año de 1996 al 1998, en términos reales, este ultimo fue el año de menor actividad financiera, esto debido a los problemas presentados en la región: alza de precios de los insumos, caída del precio de la carne y leche, y el nacimiento de la cultura de no pago.

Cuadro N° 13 La participación de FIRA en la zona.

Concepto	1995	1996	1997	1998	1999
Inventario (cb)	457,450	458,200	382,355	363,777	346,102
Vientres (cb)	114,362	114,550	106,677	90,944	86,525
Vientres Financiados (cb)	2,855	3,768	4,055	2,294	2,454
Descuento Total (miles \$)	26,788	21,921	30,413	14,588	22,807
Descuento en Ganadería (miles \$)	6,130	7,156	10,508	9,908	13,841

Fuente: Banco de México FIRA agencia Tonalá

4.12.2 Diagnóstico de la Red Camarón

Tendencia Mundial

La producción mundial de camarón en 1997 es del orden de 3.0 millones de toneladas; el 78% proviene de la captura, la cual se ha estabilizado entre 2 y 2.5 millones de toneladas, y el 22 % de la acuicultura. La tendencia es a incrementar la producción de camarón vía acuicultura para lograr en el mediano plazo volúmenes similares a la captura.



FUENTE: SEMARNAP. Anuario Estadístico de Pesca 1998

Los principales países productores son China, Tailandia, Indonesia y la India que en su conjunto concentran el 52.11% de la producción mundial.

Cuadro N ° 14 Países productores de camarón

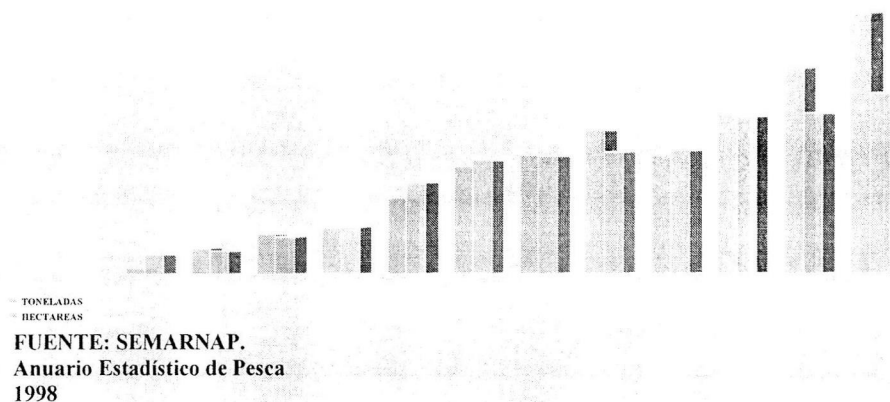
País	Producción (Miles Ton).	Participación (%)
China	662	19.48
Vietnam	405	12.68
Indonesia	336	10.52
India	301	9.43
EUA	139	4.35
Filipinas	127	3.98
Ecuador	100	3.13
Malasia	100	3.13
Vietnam	98	3.07
México	88	2.69
Otros	879	27.53
Total		100.00

Fuente: Anuario estadístico de pesca 1988

Nacional

La producción nacional de camarón se ha estabilizado entre las 65 y 70 mil toneladas, mientras que la producción acuícola presenta un crecimiento significativo pasando de 551 tones. En 1988 a 28,992 ton. En 1999.

**GRAFICO N° 4 PRODUCCIÓN DE CAMARÓN DE
ACUACULTURA EN MÉXICO
1988-1999**



El estado de Chiapas contribuyo con el 5% de la producción por acuicultura de camarón nacional durante 1999, logrando importantes resultados, con rendimientos de hasta 3.9 tn/ha en un estanque de la granja América Aquatech, S.A.

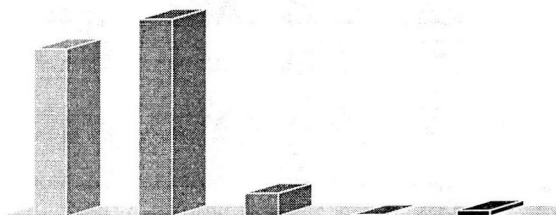
El estado de Sinaloa tiene el 58% de las granjas construidas del país, Nayarit el 28%, Sonora el 7% pero con una fuerte tendencia a incrementar su participación a nivel nacional, Tamaulipas el 3%, Chiapas el 2% y Baja California Sur el 1%.

Estatat

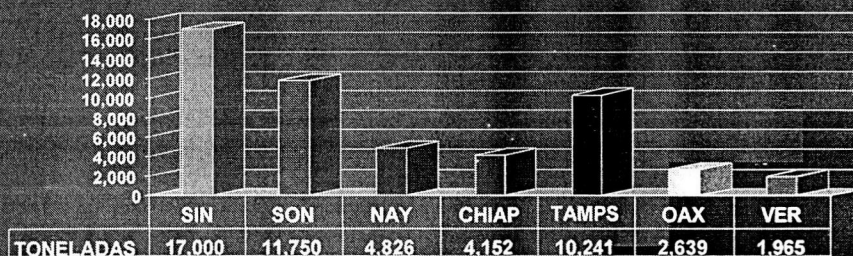
El Estado de Chiapas durante 1999 produjo 25,302 toneladas de productos pesqueros, de los cuales 2,430 TN correspondieron a camarón de estero (9.6%), 1,171 toneladas camarón de altamar (4.62%) 101 toneladas camarón de cultivo (0.4%) 12,350 de escama marina (48.8%) y 4,699 de escama de agua dulce (18.45%), es decir el camarón representó el 14.62% de la producción estatal, sin embargo en valor la mayor contribución al estado la da el camarón, ya que el camarón de altamar aporta \$ 99'5 millones (27.97%), la

escama marina \$ 98,8 millones (27.76%), el camarón de estero \$ 85. millones (23.89%), Escama de Agua Dulce \$ 32,6 millones (9.18%) tiburón \$ 27.7 millones (7.38%), capturas s/reg. \$ 4'5 millones (2.75%) y camarón de cultivo \$ 8 millones (1.08%), en resumen el camarón contribuye con \$ 188.4 millones que representa el (52.94%) del valor pesquero estatal.

GRAFICO N° 5 PRODUCCIÓN DE CAMARÓN DE
ACUACULTURA POR ENTIDAD
(Noviembre 1999)



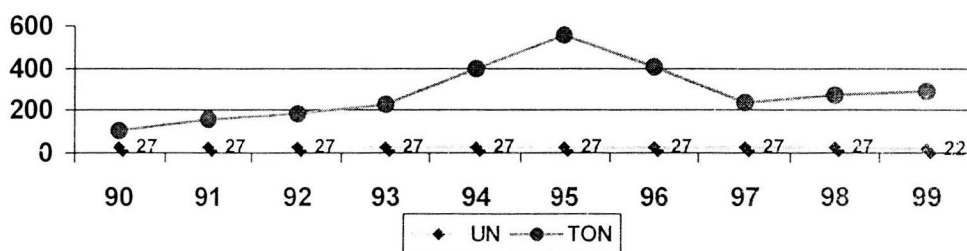
GRAFICA N° 6 PRODUCCIÓN DE CAMARÓN DE CAPTURA
POR ENTIDAD
(Noviembre 1999)



Fuente: SEMARNAP

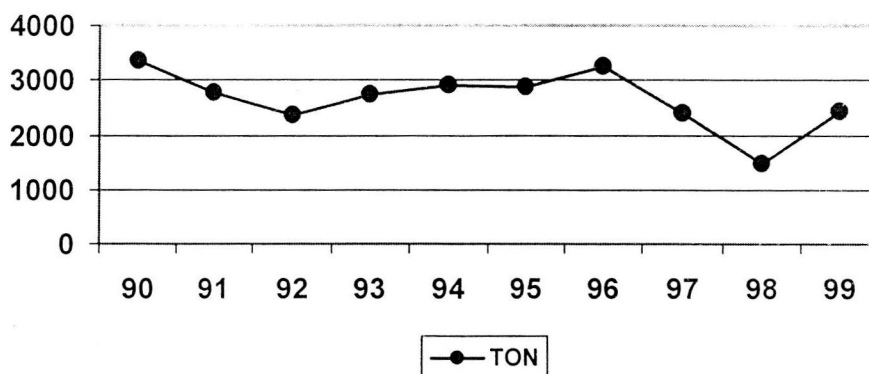
Para capturar el camarón de altura se cuenta con un Puerto de Altura Ubicado en Puerto Madero Chiapas, existiendo una flotilla de 28 Barcos que requieren ser Rehabilitados urgentemente e inclusive algunos sustituidos. La producción por Barco en promedio es de 12.17 TN/barco. La media nacional para el Océano Pacífico es de 15.76 toneladas.

GRAFICO N° 7 TENDENCIA DE LA PRODUCCION DE CAMARON DE ALTAMAR (1990-1999) Y NÚMERO DE BARCOS CHIAPANECOS



FUENTE: SEMARNAP. Del Fed. De pesca, Tuxtla Gtz.

GRAFICO N° 8 TENDENCIA EN LA PRODUCCION DE CAMARON DE ESTERO 1990-1999 (TONELADAS)



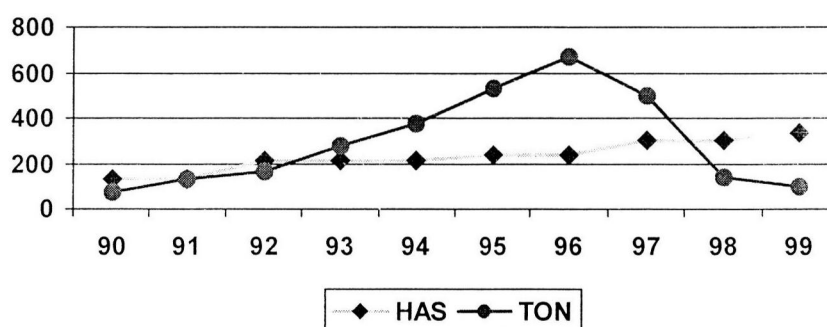
FUENTE: SEMARNAP. Del Fed. De pesca, Tuxtla Gtz.

El camarón de estero se obtiene en 75,630 has de los cuales 33,678 has corresponden a Tonalá, 42,602 has a Huixtla y 660 has a Tapachula. Se caracteriza por empleo de tecnologías ancestrales, baja protección ambiental,

fuerte presión pesquera y un excesivo intermediarismo comercial debido a que las cooperativas carecen de infraestructura de apoyo a la actividad (transporte, áreas de proceso, cámaras de congelación, entre las más importantes).

Para el camarón de cultivo existen en el estado 10 granjas construidas con una superficie de 342 has; la superficie ha venido creciendo lentamente a lo largo de 10 años, la producción acuícola se venía incrementando al mismo ritmo hasta 1996, pero a partir de 1997 ha disminuido drásticamente por problemas financieros de las granjas, presencia de enfermedades y escasa disponibilidad de postlarva silvestre, lo cual ha originado que parte de la superficie construida opere; como ejemplo, durante 1999, únicamente entraron en operación 103.4 has con una producción de 101 toneladas (rendimiento de : 0.97/ha) con un precio promedio de \$ 37,911/ton y un valor de \$3'829,000. A continuación se presenta la producción de camarón de estero en el estado a lo largo de 9 años.

GRAFICO N° 9 CRECIMIENTO DE LA SUPERFICIE ABIERTA AL CULTIVO
Y TONELADAS (1990 - 1999)



FUENTE: SEMARNAP. Del Fed. De pesca, Tuxtla Gutiérrez.

Según estimaciones de BANCOMEXT, se proyecta un crecimiento en el periodo 1997 - 2003 de 15 mil toneladas de producción de camarón vía acuicultura, generadas con aproximadamente 300 nuevos proyectos con un valor estimado de 1 millón de dólares por proyecto. Con lo anterior se pretende incrementar las exportaciones de camarón, pasando de 37 millones de toneladas con un valor de 446 millones de dólares en 1997 a 52 mil toneladas y 632 millones de pesos en 2003.

La tabla siguiente muestra que el estado de Chiapas contribuye con el 5% de la producción nacional a pesar del potencial que se le reconoce como productor de camarón. A nivel local, el nivel de participación en el estado es fluctuante y depende de los factores naturales que afectan tanto la producción de camarón de estero en Tonalá como de alta mar para Tapachula. Durante 1999 la participación de Tonalá en la producción fue del 58%. Se estima que a futuro con el desarrollo de la acuicultura en Tonalá, la participación en la producción deberá ser cada vez más importante

CUADRO N° 15 PARTICIPACIÓN ESTATAL EN LA PRODUCCIÓN PRIMARIA DE LA RED

CONCEPTO	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Nacional	76,324	85,901	78,879	88,489	90,335	78,051
Estatad	4,536	4,326	6,337	4,330	4,051	3,701
Local	3,137	2,954	4,309	3,404	1,534	2,131
Particip % Est/Nal	6%	5%	8%	4.9%	4.5%	5%
Particip % Local/Est	69%	68%	68%	79%	38%	58%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Se estimó que 27% de la producción de camarón se consume dentro del estado de Chiapas, el resto 72.9% el 10% se exporta y el 63% se distribuye al interior del país, principalmente en pulpa (80%).

Tonalá.

Tonalá carece de puerto de altura para capturar camarón de alta mar, por lo que únicamente se captura camarón de estero (captura ribereña) y se produce por acuicultura.

La producción ribereña de camarón se mantuvo con una tendencia inestable y sensiblemente a la baja durante la pasada década. De la producción total estatal en 1999 el 83% se capturó en el área de influencia de la Agencia Tonalá (16% en Huixtla y 1% en Tapachula) el 100% de los productores corresponden al sector social en número son 6,420 con concesiones o permisos, se estima que adicionalmente existen un 20% de pescadores libres: De los pescadores "legales" 5,576 socios se encuentran organizados en 43 Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera ubicadas en Tonalá (Huixtla 762 socios en 9 cooperativas y Tapachula 82 socios en 3 cooperativas).

En Tonalá los rendimientos (kgs/ha) de camarón van de 20.83 a hasta 157.30 con media de 31.34. Aparentemente la rentabilidad es elevada (60% de los ingresos por ventas), debido a los bajos costos de operación, no obstante, el nivel de ingresos/pescador es bajo por la fuerte presión pesquera existente. Existen cooperativas que se destacan en su organización, que están mejor equipadas (con buen número de motores FB) que obtienen mayores ingresos y beneficios cooperativos. No obstante, la percepción de la banca comercial de la actividad es de alto riesgo.

El total de embarcaciones menores registradas por la SEMARNAP es de 2,782, de las cuales 2,019 se encuentran en Tonalá (72.5%), 690 en Huixtla (25%) y 73 en Tapachula (2.5%).

Cuadro N° 16 Producción estatal de camarón

ÁMBITO	1994	1995	1996	1997	1998
SUPERFICIE COSECHADA (ha)					
Nacional	612,875	613,397	613,562	617,305	617,651
Estatad	77,150	77,175	77,175	77,242	77,242
Agencia	33,888	33,913	33,913	33,964	33,964
PRODUCCIÓN(tn)					
Nacional	76,324	85,901	78,879	88,489	90,335
Estatad	4,536	4,326	6,337	4,330	4,051
Agencia	3,137	2,954	4,309	3,404	1,534
RENDIMIENTO (tn/ha)					
Nacional	0.06	0.07	0.06	0.08	0.08
Estatad	0.04	0.03	0.05	0.04	0.02
Agencia	0.09	0.09	0.13	0.10	0.05

NOTA:

	1994	1995	1996	1997	1998
NACIONAL	40034	44159	39194	41767	42173
ESTATAL	1134	1682	2427	1159	2467
NACIONAL SIN ALTAMAR	36,290	41,742	39,685	46,722	48,162
ESTATAL SIN ALTAMAR	3,402	2,644	3,910	3,171	1,584

Fuente: Banco de México FIRA Agencia Tonalá

La fase productiva presenta rentabilidades aceptables (Beneficio / Costo =2.5); pero es ahí donde se encuentran los menores niveles de ingresos y la más alta expectativa de riesgo al presentar una alta incertidumbre de captura, volatilidad en el precio por excesivo intermediarismo, sobre todo en períodos de escasez o cosecha

Cuadro N° 17 Producción de camarón

CAMARON DE ESTERO (1999)

Agencia	Superficie has	%	Producción (volumen Tn)	%	DESTINO	Sistema de Producción
Tonalá	33,678	44%	1,922.69	82%	LOCAL O REGIONAL 1%	Tradicional
Huixtla	42,602	55%	393.69	17%	ESTATAL 5%	Tradicional
Tapachula	660	1%	25.24	1%	INTERESTATAL	Tradicional
					NACIONAL 94%	
					INTERNACIONAL	
Total	76,940	100%	2,341.62	100%		

CAMARON DE ACUACULTURA (1999)

Agencia	Superficie Has	%	Producción (volumen Tn)	%	DESTINO	Sistema de Producción
Tonalá	103	100%	101	100%	LOCAL O REGIONAL	Semiintensiva e Intensiva
Total	103	100%	101	100%		

CAMARON DE ALTURA (1999)

Agencia	Embarc.	%	Producción (volumen Tn)	%	DESTINO	Sistema de Producción
Tapachula	27	100%	1,171	100%	LOCAL O REGIONAL	
Total	27	100%	1,171	100%		

Fuente: Banco de México FIRA Agencia Tonalá

De las 10 granjas de camarón existentes en el estado, siete se ubican en el área de estudio, agrupando a 255 productores. Donde únicamente operaron 3 granjas durante 1999 en 103.5 has.

El desarrollo del cultivo de camarón es bajo, de acuerdo con SEMARNAP, existen 17,000 has con vocación para la acuicultura, de las cuales, 4,500 has es el área potencial de superficie abierta al cultivo, lo cual contrasta con los 334.5 has construidas hasta 1999; inclusive únicamente 103.4 has operaron durante 1999 correspondientes a 3 granjas que alcanzaron una producción de 101 ton.

Casi el 70% de la producción en Tonalá se concentra generalmente por las despulpadoras locales. Con destino final a la ciudad de México vía la Nueva Viga o ciudades importantes del interior del país como León, Monterrey y Guadalajara.

El crecimiento nacional de la producción de camarón en México se basará en el incremento de la superficie abierta al cultivo y a la mejoría en el manejo sanitario en las diferentes granjas y resultados de investigaciones relacionadas con las enfermedades de camarón. Adicionalmente en Chiapas, por el empleo de postlarvas de laboratorio para evitar tiempos muertos de operación en las granjas y la solución a la problemática financiera que empieza a resolverse al menos en una granja.

Tendencias Del Consumidor A Nivel Nacional.

Consumo Percapita

Durante el periodo 1991-1998 el consumo promedio per cápita de camarón en México ha crecido un 7% (0.48 Kg.). Los camarones que se consumen principalmente por el mercado mexicano son el camarón (L.Vannamei) y el camarón azul (L. stylirostris), aceptándose el camarón sin cabeza, fresco, cocido y sin cáscara, en tamaños medianos y pequeños.

Pronóstico De Consumo.

Se pronostica un ligero incremento del 1% anual en el consumo per cápita de camarón en los mercados de México y Estados Unidos, así mismo se estima que se mantenga el consumo per cápita de Japón, con lo cual se obtienen los siguientes pronósticos de consumo, importaciones y exportaciones.

Cuadro N° 18 Pronostico de consumo

Pronostico de consumo (Ton)				
Año / país	México	E.U.	Japón	
2000	35,279.13	407,403.89	318,884.71	
2005	40,230.08	446,830.35	322,749.64	
2010	45,484.41	489,381.71	323,402.26	
2020	56,927.75	586,427.21	315,155.24	
2050	96,002.64	950,494.93	266,491.85	
Pronostico de importaciones y exportaciones de camarón (Ton)				
	Importaciones			Exportación
Año / país	E.U.	Japón	Total	México
2000	337,876.62	227,311.98	615,188.60	34,570.82
2005	377,303.08	281,176.91	658,479.99	43,780.29
2010	419,854.43	281,829.53	701,683.97	62,895.72
2020	516,899.93	273,582.52	790,482.45	111,952.38
2050	880,967.66	224,919.12	1,105,886.78	226,877.50

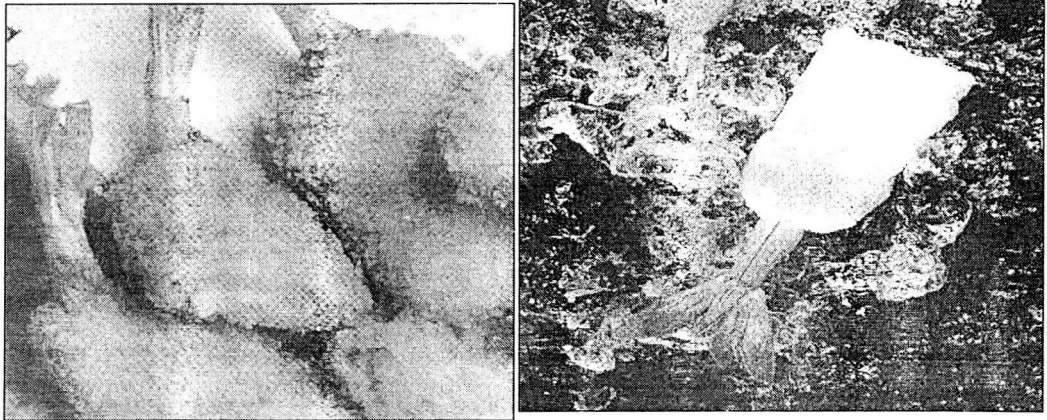
Fuente: Banco de México FIRA Agencia Tonalá., Anuario estadístico.

Este aumento en el consumo se verá influenciado por el cambio en la percepción de que el camarón contribuye en los niveles de colesterol, lo cual ha sido desmentido recientemente en las investigaciones del Hospital de la Universidad Roquefeeller y auspiciados por la Escuela de Salud Publica de Harvard, en los cuales se demuestra que el consumo de camarón no aumenta los niveles de colesterol, además de ser una dieta significativamente baja en niveles de triglicéridos, y contribuye con mayores niveles de buen colesterol (HDL) que de mal colesterol (LDL).

Por otra parte el camarón está pasando de ser un producto de restaurante de lujo a ser un alimento de consumo popular; esto se demuestra por la creciente demanda de productos de camarón elaborado y listo para servir, mismos que se adquieren en las cadenas de autoservicio y constituyen una oportunidad para dar valor agregado a la producción primaria.

Algunas presentaciones demandadas por el mercado y que presentan tendencias al alza son: camarón pelado desvenado, cocido, empanizado y los denominados "Listos para comer", como las que se muestran en las fotografías que se presentan a continuación.

Figura N° 10 Camarón empanizado y planchado



Fuente: Toma directa

En adición a la demanda de camarón para consumo humano, existe una demanda por los subproductos de camarón, como es la cabeza de camarón, la cual es usada en la elaboración de concentrados proteínicos y caldos de camarón concentrado. También se utiliza este subproducto para la elaboración de quitina para la industria química

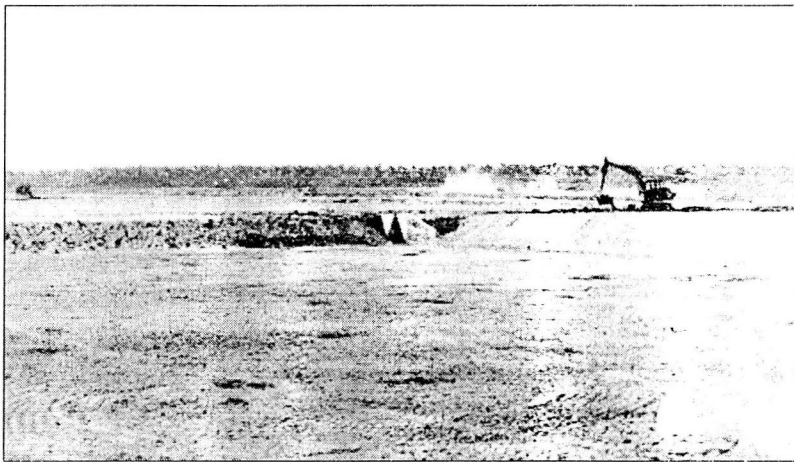
Tecnologías

Las tecnologías en la producción de cultivo de camarón se clasifican en tres rubros.

Cultivo extensivo.

Que se desarrollan en estanques naturales ó construidos con tamaños de 10 a 100 has; se cultiva camarón a bajas densidades, el nivel tecnológico es bajo y se obtienen producciones de 300 a 500 Kg. /ha.

Figura 11 Cultivo extensivo

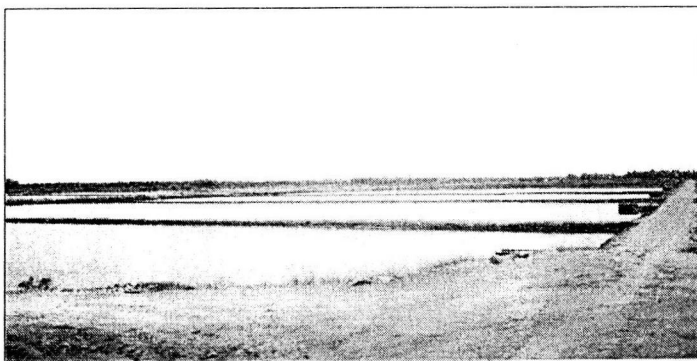


Fuente: Toma directa en granja camaronícola

Cultivo semi-intensivo.

Se realizan en estanquería rústica con tamaños de 5 a 10 has.; densidades de cultivo menores a 20 organismos por metro cuadrado, y con un buen nivel tecnológico; producciones de 500 a 2,000 Kg. /ha. Este tipo de cultivo es el más difundido en nuestro país.

Figura N° 12 Cultivo semi-intensivo



Fuente: Toma directa en granja camaronícola

Estanquería de 1 a 5 ha, cultivo de camarón en altas densidades, requiere un alto nivel tecnológico y se logran producciones de 2,000 a 5,000 ton/ha. Existe otro nivel pero es poco usado en nuestro país dado la demanda de recursos que requiere para su operación así como su sofisticación en tecnología.

.La distribución del sistema de cultivo en México es semi-intensivo en un 80%, extensivo en un 15% y 5% de sistemas intensivos.

Figura N° 12 Cultivo intensivo



Fuente: Toma directa en granja camaronicola

Conocimiento de los clientes actuales y potenciales

Organización de productores en la red camarón

Las 43 sociedades cooperativas oficialmente registradas en SEMARNAT, se encuentran agrupadas en cuatro federaciones de cooperativas y 2 uniones, asimismo se detectó que una cooperativa no se encuentra integrada en ninguna organización gremial, por lo que se consideró aparte, y los pescadores libres no asociados

CUADRO N° 19 PRODUCTORES PRIMARIOS AGRUPADOS E INDIVIDUALES EN LA RED CAMARON

Agrupación	No. de Integrante	Unidades		Prod. Anual		Productividad / Hectarea	Obs. Sobre su Desempeño
		Has	%	Volumen TN	%		
Union de Prod. CN	504	3,074	9%	293.2	15%	0.10	Regular
Federación Socam	329	2,007	6%	89.15	4%	0.04	Bueno
Fed. Estatal Tonalá	529	3,227	10%	68.33	3%	0.02	Bueno
Fed. Regional Ton.	2262	13,658	41%	779.85	39%	0.06	Muy Bien
Union de Prod. Pijij.	736	4,416	13%	170.67	9%	0.04	Muy Bien
Fed. Regional Pijij.	1086	6,516	19%	558.03	28%	0.09	Regular
Soc. Cooperativa	130	780	2%	33.42	2%	0.04	Promedio
No Asociados							Bien
TOTAL	5576	33,678	100%	1,992.65	100%	0.06	

Las unidades productivas en pesca ribereña son las embarcaciones, no obstante para hacer comparativa esta red con el resto de las redes se consideró el área total de esteros dividida entre los productores totales. Información sobre integrantes, embarcaciones y producción anual, Tomadas de SEMARNAP

Fuente: elaboración propia.

La relación a las granjas que produjeron camarón durante 1999, se enlistan en la siguiente tabla:

CUADRO N° 20 PRODUCTORES PRIMARIOS AGRUPADOS E INDIVIDUALES EN LA RED

Agrupación	No. de Integrante	Unidades		Prod. Anual		Productividad / HA	Observaciones Sobre su Desempeño
		Has	%	Volumen TN	%		
Maricultivos	15	54.5	36%	28.25	28%	0.518	Resolvio prob. Financiero
El Fortin	64	70.9	47%	24.30	24%	0.343	En sostenimiento
America	4	24.5	16%	48.23	48%	1.969	Empresa lider en Chiapas
No Asociados							
TOTAL	83	149.9	100%	100.77	100%	0.943	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se anotan el resto de las granjas existentes en el Estado. De Chiapas, las cuales no produjeron camarón durante el año 1999, se subrayan las que se ubican en la zona de influencia de la agencia Tonalá. Es importante mencionar que la granja Desarrollo Acuícola el Progreso inició operaciones durante 1999, pero la producción se registró hasta el año 2000.

CUADRO N° 21 PRODUCTORES PRIMARIOS AGRUPADOS E INDIVIDUALES EN LA RED

Agrupación	No. de Integrante	Unidades		Prod. Anual		Productividad / HA	Obs. Sobre su Desempeño
		Has	%	Volumen TN	%		
<u>Acuatecnología</u>	30	73.2	38%				No opera desde 1992
<u>Acuatón</u>	4	11.4	6%				No opera desde 1998
<u>SSS I. Ramirez</u>	126	51.0	27%				No opera desde 1997
G. E. Zapata	40	16	8%				Gestion de apoyos
<u>Des. Acuícola</u>	12	6	3%				Inicio operaciones en 1999
Acuacity	4	12	6%				En construcción
San Benito	16	22	11%				En construcción
No Asociados							
TOTAL	232	191.6	100%	0	0%	0	

Fuente: Toma de datos directa

Hasta el momento las diferentes organizaciones de productores existentes en la zona, no han sido determinantes en la regulación o estrategia de producción, así como tampoco, cuentan con empresas industriales que brinden valor agregado al camarón, ni cuentan con esquemas de comercialización apropiados para combatir el gran intermediarismo existente, enfocándose su atención a la solución de conflictos sociales, políticos y en el cuidado medioambiental, lo cual ha abierto el camino para el éxito logrado por los comerciantes y/o despulpadores locales, quienes con una mínima infraestructura y manejo tecnológico incipiente, han logrado alcanzar un buen status económico.

Existen casos aislados de cooperativas acreditadas por FIRA quienes cuentan con apoyos financieros para capital de trabajo que han logrado independizarse de la acción del intermediarismo existente en la región, o simplemente han establecido convenios de comercialización con la empresa Agromar del Sureste, S.A, tal es el caso de las Cooperativas Punta de Zanate y los

Agostaderos de Topón en Pijijiapan, con cuya empresa están logrando obtener además de una compra segura de su producción, un precio competitivo de camarón y un 50% adicional de la comercialización que realiza la empresa el cual se destina a fondos depositados en banco para beneficio de la cooperativa.

La posibilidad de mejorar las expectativas de los productores radica en varios aspectos: en el corto plazo, se requiere mejorar su organización y cultura empresarial, dar valor agregado al camarón, pudiendo contemplar la posibilidad de exportar el camarón de mayores tallas si los precios así lo recomiendan; mejorar el precio de camarón con convenios de comercialización e incrementar el rendimiento de este producto, inicialmente por la tecnificación de la captura ribereña, luego por el establecimiento de bordería rústica en zonas que la SEMARNAP autorice después de validar con el estudio de Impacto ambiental, y finalmente por el establecimiento de granjas camaroneras preferentemente bajo el esquema de Parques Camaronícolas, para potencializar los recursos de las diferentes instituciones participantes y el Gobierno del Estado, así como la iniciativa privada, y el sector social.

En la actualidad existe un proyecto de planta congeladora ubicada en Tonalá, el cual es apoyado por la Federación de Pescadores de Tonalá, que de desarrollarse podrá ser un detonador en la zona. Asimismo, en Pijijiapan se esta promoviendo un proyecto de bordería rústica, cuyo impacto en la zona se espera positivo y fomente la cultura crediticia en el sector social y se pueda apoyar al menos el 50% del potencial existente (2,000 ha)

La capacidad de oferta de la región ahora se encuentra estable por basarse en la captura, pero su potencial de crecimiento es elevado al desarrollarse la acuicultura, la cual debe ser ordenada, con un esquema de crecimiento paulatino, mediante apoyos iniciales a la construcción de bordería rústica en sistemas extensivos controlados y en los mejores casos detonar la acuicultura semi-intensiva en forma similar al desarrollado en Sonora (Parques Camaronícolas) pero adaptado a las condiciones del estado en donde no

existen grandes superficies de tierra y la falta de infraestructura de servicios es también un factor que limita su implementación.

Empresas líderes en procesamiento y comercialización.

En Tonalá se procesa el camarón de estero a través de establecimientos familiares o micro industrias (despulpadoras) en donde se despulpa el camarón (se cuece, descabeza, pela y sala) y se presenta en bolsas de plástico comunes de 1 Kg. Las instalaciones de proceso carecen de condiciones sanitarias y técnicas propias de una industria formal. Este tipo de camarón es conocido en el mercado como "camarón pacotilla o cocktelero" y lo dirigen básicamente a la Nueva Viga en la Cd. De México, Guadalajara, Jal. Monterrey, N.L. y ciudades importantes del centro y bajío del país. También se ubica la Empacadora Pesquera de Tonalá, del consorcio Elías Pando que enlataban el camarón con marcas como Excelsior y Calmex; esta empresa cuenta con una cámara de congelación para 30 TN y una capacidad de enlatado de 2 Ton/hr, no obstante, debido a los precios actuales de camarón en el mercado nacional, han perdido competitividad en esta red, por lo que han cambiado de giro a procesar atún.

Se tienen registros de 27 despulpadoras que tienen instalaciones en donde pueden llegar a procesar hasta 3 toneladas diarias de producto, 8 despulpadoras cuentan con cámaras de congelación que utilizan para congelar el producto y almacenarlo. La capacidad de estas cámaras es de 222.5 TN. El resto de las despulpadoras cuentan únicamente con refrigeradores con capacidades de hasta 600 Kg., en total pueden refrigerar hasta 7.2 TN de camarón, como se observa, no existen túneles o cámaras de congelado rápido del producto, tal y como lo demanda el mercado actualmente.

Las despulpadoras se encuentran principalmente en Tonalá, Paredón y Cabeza de Toro, del Mpio de Tonalá, en Arriaga cabecera municipal y Joaquín Amaro, Mpio. De Pijijiapan, éstas adquieren el camarón directamente de las Cooperativas y Granjas camaronícolas o a través de intermediarios, cuyo

número dependerá de las negociaciones e intereses que se restablezcan desde el interior de las cooperativas (Consejos Administrativos o de Vigilancia), dando por resultado una caída drástica en el precio del camarón pagado al pescador.

A continuación se enlistan los principales procesadores de camarón de la zona:

En el área de influencia de la Agencia Tonalá, únicamente se encuentra una comercializadora formalmente constituida, la empresa Agromar del Sureste, S.A., por medio de la cual la mayoría de los despulpadores transportan sus productos, hacia la ciudad de México, aunque existen otros 7 despulpadores que directamente entregan su producto a su destino.

El éxito de la empresa Agromar del Sureste consiste en el grado de integración que tiene en la red, ya que es una Parafinanciera natural al establecer convenios de comercialización con más de 15 sociedades cooperativas de producción pesquera chiapanecas además de adquirir el camarón despulpado de gran parte de los despulpadores. Además cuenta con una maquiladora de despulpe de camarón que aunque no tiene las condiciones de higiene que exige el mercado internacional, en el nacional tiene éxito gracias a la distribuidora que tiene en el estado de México , Comercializadora RTCH, y a la Bodega que maneja en la nueva Viga, además de contar con una flotilla moderna de camiones y trailers para el transporte de camarón, una fábrica de hielo con tecnología de punta y adicionalmente contratos de importación de camarón con centro y Sudamérica y de venta de productos con los principales supermercados del país; recientemente estableció un contrato de venta con la cadena de tiendas Dominós Pizzas.

Debido a la talla pequeña y mediana del camarón que se captura en los esteros y debido a las condiciones de escasa higiene de proceso, no se exporta el camarón despulpado de Tonalá; sin embargo, existe un verdadero potencial para la industria exportadora. Con esto se infiere que la región debe tender hacia el mercado de exportación por dos razones: por el crecimiento y

desarrollo de las empresas acuícolas que incrementará la oferta de camarón Chiapaneco y por la tecnificación de las empresas de proceso establecidas o el establecimiento de nuevas industrias que substituyan la obsolescencias de las empresas establecidas, con el consecuente cumplimiento de las normas sanitarias que exige el mercado internacional.

Intermediarios Financieros.

Bancos

BANCO DE DESARROLLO: En la actualidad únicamente el sistema BANRURAL ha otorgado créditos refaccionarios al sector pesquero de ribera, con financiamientos que oscilan entre los \$ 150,000 y \$ 400,000. Una de las estrategias que se esta siguiendo es convencer a la banca de apoyar proyectos para incrementar la infraestructura de la red vía plantas congeladoras, camiones de transporte de productos y áreas de proceso, por otro lado, se intensificaron las promociones para la construcción de bordería rústica en áreas con potencial para desarrollar este tipo de proyectos.

Como resultado de lo anterior, se esta gestionando por la cooperativa Punta de Zanate un financiamiento por \$ 600,000 para una congeladora, y en la cooperativa Agostaderos de Topón un crédito para construcción de bordería rústica por un monto de un millón cien mil pesos. Estos dos proyectos se espera den la pauta para posteriormente convencer a la banca privada de que apoye a otras cooperativas con esquemas de dispersión del riesgo y adicionalmente estímulos, para el establecimiento de una Planta Procesadora de Camarón en Tonalá y se fomente el crédito para la construcción de bordería.

BANCA PRIVADA. En general, la percepción de la banca ante proyectos de la red productiva, es de un riesgo alto, por lo cual se propondrán esquemas de garantías vía fideicomisos con apoyo del Gobierno Federal y Estatal y contratos firmes de comercialización para llegar a niveles de bajo riesgo. El crecimiento de la Empresa Agromar del Sureste en la zona podrá a mediano plazo ser la vía

mas apropiada para acercar al sector social al crédito de la banca comercial. También los esquemas de dispersión del riesgo que se manejan con la Empresa Ocean Garden y con los proveedores de insumos como las fabricas de alimento para acuacultura y laboratorios de postlarvas de camarón, y que están teniendo éxito en el Noroeste, pueden ser estratégicos para convencer a la banca privada que coloque recursos en la red.

Con relación a las granjas camaroneras, la empresa Mari cultivos de la Costa ha resuelto sus problemas financieros, por lo que se espera que a mediano plazo también pueda tener acceso al financiamiento, Las granjas camaronícolas América Aquatech, S.A. y Desarrollo Acuícola El Progreso, son empresas sin carga financiera, que cuentan con personal técnico calificado sobre todo la granja América, las cuales con el esquema de financiamiento FIRA-BITAL se espera que sean apoyadas durante el año 2000. Adicionalmente se esta trabajando con el club de Acuicultores en la presentación de la rentabilidad de la línea a la banca privada para lograr en el corto plazo el apoyo financiero al 100% de las granjas en operación (155.9 ha) que incluye además de las tres granjas antes mencionadas a la granja El Fortín, y a mediano y largo plazo lograr el apoyo para la construcción de 300 y 1000 ha de granjas en los años 2001 y 2002 respectivamente, siendo determinante para esto la participación del Gobierno del Estado, los proveedores de larvas y alimento, la comercializadora Ocean Garden y la iniciativa privada.

Intermediarios No Bancarios

En la zona no existen Uniones de Crédito que apoyen a la red camarón.

AGENTE PROCREA. En el corto plazo se tiene contemplado que el agente procrea Áurea Consultores, S.A. otorgue apoyos a las Cooperativas El Remolino y Miguel Hidalgo para capital de trabajo, basados en el esquema de Comercialización segura vía la empresa Agromar del Sureste, S.A.; de resultar exitoso este proyecto, es factible que se formalice el esquema de

empresa Parafinanciera con la citada comercializadora y la Banca Comercial directamente. Se requiere promover este esquema con otros agentes PROCREA para agilizar este paso. Los niveles de financiamiento en promedio pueden llegar a ser de \$ 850,000 por cooperativa para capital de trabajo y comercialización.

Parafinancieras.

Una larga cadena de comerciantes y/o despulpadores, generalmente acopian la producción de las cooperativas, generando un fuerte intermediarismo; el poder económico de éstos, les permite solventarse con recursos propios y de las comercializadoras nacionales y algunos inclusive de la banca de desarrollo, básicamente BANRURAL – NAFIN; la mayoría con un riesgo medido, al contar con productores seleccionados en el transcurso de varios años; sin embargo, algunos de ellos con un margen de riesgo elevado al financiar antes de la cosecha. Los fuertes desembolsos que se realizan por este hecho, así como el tener que soportarlo en el transcurso de seis a siete meses, es uno de sus principales inconvenientes.

La relación que se establece es puramente comercial; a los productores les interesa poder vender su producción a los mejores precios, inclusive llegan a incumplir sus compromisos con los comerciantes y despulpadores; por su parte, estos inclusive pueden llegar a corromper a los administrativos para conservar el camarón de la cooperativa. A los comerciantes y despulpadores no les interesa que se produzca el camarón con calidad, ya que no pagan un sobreprecio por esto, lo cual contrasta con los requerimientos exigidos por la FDA, razón por la cual no es factible bajo estas condiciones exportar el camarón de estero a los estados Unidos de América ni estimula al pescador para que trabaje con calidad.

Como se puede apreciar, los intereses de los participantes en la red están bien delimitados; por una parte los comerciantes y despulpadores no intervienen

para que el productor se haga llegar de los recursos económicos y tecnológicos necesarios, y por la otra el productor solo busca estabilidad en el precio de compra, vía certeza en la venta y una estabilidad en el precio.

El esquema parafinanciero tradicional es hasta el momento el sustento de la fase primaria, en donde subsiste un proceso productivo que se puede hacer eficiente; por una parte el desinterés de los comerciantes y despulpadores por desarrollar a sus productores y llevarlos a horizontes de mayor rentabilidad productiva, es sin duda un nicho que nos favorece en el fomento y crédito.

Por lo anterior, apoyar a los productores con capital de trabajo ha resultado estratégico para quitarse la presión de los intermediarios y tratar de elevar la calidad de la producción, mediante convenios comerciales que les deje beneficios a la cooperativa y no únicamente al consejo administrativo.

Por otra parte, el amplio conocimiento y experiencia de los comerciantes y despulpadores con sus proveedores y clientes, es el fundamento del éxito del esquema parafinanciero en la red. Resulta conveniente convencerlos de participar bajo este esquema, ya que los recursos requeridos en la actividad primaria serían aportados por FIRA y pueden sustituir a los aportados por los comerciantes y despulpadores cuyo capital podrían destinarse para modernizar su actividad ya que de no hacerlo la tendencia es que este tipo de negocios desaparezca por su baja calidad y obsolescencia tecnológica.

Intermediarios Tecnológicos.

Públicos

La Secretaría de Ecología Recursos Naturales y Pesca institución estatal contempla el apoyo a las sociedades cooperativas con programas como la Organización y Capacitación al Sector Social Pesquero, dirigido a tender necesidades de capacitación administrativa, gestión y legal de las cooperativas pesqueras. Apoyan con un coordinador y 7 técnicos

De igual forma tiene un programa de Inspección y Vigilancia Pesquero. Con el cual apoyan con 2 inspectores y 2 lancheros en los municipios de Tonalá y Pijijiapan, en gestión se encuentra el inspector y lanchero para Arriaga

Finalmente se encuentran en trámite de autorización un Proyecto de Fomento Acuícola de la Secretaria para desarrollar durante el año 2000.

Por otra parte, la Secretaria de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca del gobierno federal está gestando en Tonalá, Chis., un Centro de Sanidad Acuícola, un Laboratorio de Producción de Larvas de camarón y especies de peces para el repoblamiento de los esteros. Los recursos necesarios para construcción y puesta en marcha del proyecto prevendrían de los Gobiernos Federal y Estatal. Adicionalmente el programa de Desasolve de Esteros con una inversión de más de \$ 47 millones en la zona de influencia de la Agencia Tonalá, impulsará la productividad camaronícola en beneficio de los pescadores

La Secretaria de Desarrollo Social se encuentra apoyando a la red de camarón, con el programa de Empleo Temporal y el municipio ha financiado a sociedades cooperativas con créditos por \$60,000, generalmente para adquisición de embarcaciones.

En términos del Tratado de Libre Comercio, se presentan beneficios para el desarrollo de la pesca en Chiapas al dar certeza en materia de acceso al mercado norteamericano, ya que se obtiene o consolida un acceso libre de aranceles para 71 productos pesqueros, entre los que se encuentra el camarón. Asimismo se establecen un conjunto de disposiciones sobre normas técnicas, medidas sanitarias, de inversión, cooperación tecnológica, procedimientos aduanales y de solución de controversias. que brindarán confianza y seguridad a los inversionistas privados, particularmente en acuacultura, al atraer inversión, mejorar su nivel tecnológico, y desarrollar actividades conexas como el procesamiento y comercialización.

Actualmente no se cuenta con alguna entidad pública directamente enfocada al apoyo tecnológico de la red camarón.

Privados

Despachos y proveedores

Despachos

La asistencia técnica principal es proporcionada por los despachos Desarrollo Integral Agro pesquero de la Costa de Chiapas (DIAPCH, SC), y por Desarrollo Empresarial y Acuícola, S.A. (DEAA, S.A) y por el despacho Consultores Acuícola y Agroindustriales, S.C., quien se encuentra tramitando su habilitación ante FIRA, quienes han promovido la cultura financiera entre los cooperativistas y están otorgando asistencia técnica integral dirigiendo al productor hacia nuevas perspectivas tecnológicas, y de comercialización. El primer despacho mencionado ha logrado avances en la tecnificación de la captura ribereña de cooperativas de Tonalá; el segundo se encuentra apoyando a la federación de pescadores de Tonalá para el desarrollo del proyecto de una planta congeladora, y el último despacho ha obtenido logros en el seguimiento y consolidación de proyectos de Bordería rústica.

En el aspecto de desarrollo de tecnología, se tiene conformado un club Rendimiento Máximo esperado(REME) con la Unión de Acuicultores del Estado de Chiapas, recientemente conformado por el interés de los acuicultores para validar las tecnologías que se estuvieran aplicando en la Costa, en estanques demostrativos establecidos en las granjas camaroneras.

Por otro lado, se encuentra la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), por el momento no tienen un plan específico para el caso del camarón, pero que pueden ser proveedores de recursos humanos si reorientan su atención hacia los problemas de la Costa de Chiapas.

Proveedores

La red además cuenta con el apoyo de 1 laboratorio de postlarvas, cuatro fabricantes de embarcaciones, tres distribuidoras de insumos para la pesca ribereña, fabricas de hielo, un despacho de asistencia técnica, y un club de Acuicultores de la costa de Chiapas, A.C.

Laboratorio de Postlarvas. Se cuenta con un laboratorio de producción de postlarvas con capacidad de producción de 10 millones / mes, perteneciente al sector privado. Éste no se encuentra operando pero forma parte del club de acuicultores, por lo que se encuentra estableciendo convenios con ellos para proveerlos de larvas en las mejores condiciones posibles; inclusive muestra interés en participar apoyándolos en la conformación de garantías líquidas; dentro del esquema de financiamiento FIRA-BITAL.

Fabricantes de Embarcaciones. Existen en la zona cuatro empresas dedicadas a la fabricación de embarcaciones de fibra de vidrio: Fliper, Náutica Suzuki, Náutica del Pacífico y Náutica del Sureste, las cuales proveen de embarcaciones a otros estados como Oaxaca, Campeche, Tabasco y Quintana Roo, entre los más importantes. Son proveedores importantes en la cadena, debido a que financian a los pescadores con plazos de hasta un año. Se les ha planteado la factibilidad de que se conviertan en empresas parafinancieras formalmente, pero muestran temor por el financiamiento bancario; únicamente la empresa Náutica del Pacífico ha sido acreditada; actualmente se está tramitando una línea de crédito para esta empresa.

Distribuidoras de Insumos para la pesca Ribereña. Existen tres empresas distribuidoras de motores fuera de borda, redes, refacciones y lubricantes, insumos básicos para la captura ribereña. Estas son: Deportes y Juguetes, La Casa del Pescador y El Hogar Marino. Se le ha invitado a trabajar como parafinancieras, pero no han aceptado, no obstante, la Casa del Pescador se encuentra más accesible y se espera que en el corto plazo se pueda habilitar

como empresa Parafinanciera, e incrementar el apoyo a las cooperativas pesqueras.

Despachos de Asistencia Técnica. En la Costa de Chiapas, las granjas del sector privado que se encuentran operando, cuentan con personal técnico calificado y responsable de la producción. Adicionalmente, existen tres bufetes de asesoría técnica, dos de los cuales se encuentran habilitados por FIRA, y uno mas en proceso de habilitación, que brindan atención a las cooperativas pesqueras financiadas, además de apoyarlas en aspectos administrativos, de organización y en la comercialización.

Fabricas de Hielo. Se encuentran en la zona 6 fábricas de hielo con reducida capacidad empresarial, y su mercado principal es distinto a la actividad acuícola, a excepción una planta, que es capaz de producir 5 t/día de hielo en escama, muy útil para la conservación de los productos pesqueros en la zona.

Fabricas de Alimento. No existen en la zona, por lo que las granjas tienen que cubrir el flete para contar con este importante insumo, inclusive gastos de la importación del alimento Rangen. Una buena estrategia de gobierno y empresas privadas es el establecimiento de una planta de alimentos cuando la superficie de cultivo lo justifique.

Proveedores de insumos especializados a la Acuicultura. No existen en la zona. En este rubro se incluyen empresas que venden equipo de bombeo, de muestreo, de laboratorio, aereadores y equipos de cosecha de camarón.

Laboratorios de Sanidad Acuícola. No existen en la zona. La Delegación Estatal de la SEMARNAP, presentó la propuesta de contar con este tipo de laboratorio en la Costa de Chiapas, como apoyo para el crecimiento camaronícola en la costa; se espera que tenga eco su propuesta ante las autoridades correspondientes.

Siendo una región eminentemente acuícola, se cuenta con una modesta red de proveedores de bienes para la captura ribereña y para la acuicultura; adicionalmente falta alguna entidad que desarrolle el potencial productivo de la región (es sin duda uno de los factores que hasta la fecha no se haya mejorado la productividad). Otro es la falta de vinculación de los productores en el mercado tecnológico; se espera que con la creación de la Unión de Acuicultores con participación de los productores, los niveles productivos y de rentabilidad mejoren en un plazo medio y que se vislumbren nuevas oportunidades de negocio en la acuicultura.

Mercado Tecnológico

En la Zona del Istmo Costa, las 43 cooperativas existentes necesitan inversiones para modernizar su flota y sus centros de recepción; asimismo, es requieren implementar proyectos que generen valor agregado a sus productos mediante red de frío y requieren también inversiones para adquisición de vehículos de transporte de la producción.

De los 5,576 pescadores registrados oficialmente, únicamente 643 cuentan con servicio de asistencia técnica integral (11.5%.)

Se presentan fuertes necesidades de capacitación en aspectos técnicos, sobre normatividad para manejo del producto con calidad, desde la captura hasta el proceso; diversificación de presentaciones de camarón, y manejo acuícola del camarón en los sistemas lagunarios, encierros, y bordería rústica. En aspectos organizativos se requiere capacitar sobre actividades gerenciales, liderazgo, ética, y humanísticos a los administrativos de las cooperativas.

Por otra parte, únicamente existe una granja que maneja el sistema de cultivo intensivo; se requiere transferir dicha tecnología a las demás granjas por las ventajas competitivas implícitas en este sistema de cultivo, por los resultados obtenidos en la Costa de Chiapas; no obstante, es necesario determinar una

metodología apropiada para contrarrestar los efectos que las enfermedades del camarón han provocado en los sistemas de cultivo en el país, al menos hasta no contar con las vacunas apropiadas para combatirlos.

Dimensión del mercado.

Dimensión del mercado local

Demanda de los productores -mercado financiero.-

La superficie de sistemas estuarinos existente en Tonalá es de 33,678 has dedicadas a la captura ribereña de camarón. Por otra parte, existen 131.4 has con posibilidades reales de operar bajo el sistema de cultivo semiintensivo durante el año 2000 y 24.5 has bajo el sistema intensivo. Siendo en total 33,833.9 has las que con seguridad proveerán de camarón a la zona de influencia.

De acuerdo con lo anterior, y a los datos técnico obtenidos, se plantea para la pesca ribereña un costo promedio por hectárea de 502.5 pesos Para la acuacultura extensiva \$ 9,000/ha, la acuacultura semiintensiva \$60,000/ha/ciclo y para la acuacultura intensiva \$ 110,000/ha por ciclo.

Las inversiones en pesca ribereña serian en motores, embarcaciones menores y artes de pesca 469/ha (se considera vida útil 5 años y se estima en 20% reposición para los dos primeros conceptos y anual para el tercero). No se considera a corto plazo inversión en acuacultura semiintensiva ni intensiva, pero a mediano y largo plazo si, teniendo estimado para sistema semiintensivo una inversión por ha de \$ 270,000 y para el intensivo de \$ 340,000/ha.

Para la industria se estima que el 80% de la captura ribereña se elabora en pulpa, de tal forma que el valor de compra de materia prima es de \$ 55 millones y maquila de \$ seis millones e inversiones en infraestructura de siete millones/año. Para el sector comercial, precios de compra de materias primas

de 90, mil toneladas e inversiones en equipo de transporte de un millón trescientos mil pesos.

Demanda de capital en la red camarón

Las expectativas de negocios más importantes en actividad primaria las encontramos en el cambio paulatino de la captura ribereña a la acuacultura y al desarrollo de esta actividad con visión empresarial, modernización de la industria y en la comercialización. Cada una con su problemática especial, pero particularmente una en común y que abarca una parte importante de sus necesidades, el uso de recursos propios o de fuentes de fondeo de sus operaciones ya que las empresas por lo general carecen de garantías lo que les imposibilita acceder a financiamientos de la banca comercial, recurriendo a fuentes de financiamiento informal.

Para el caso de la fase productiva se hace hincapié, que actualmente el potencial hace uso de esquemas paraфинancieros informales, sin intervención de la banca y sin posibilidades reales de desarrollo; de ahí la necesidad de formalizar estos esquemas apoyando a todos los participantes de la red o crear esquemas de desarrollo que parta de las propias cooperativas pesqueras, apoyados por despachos de asistencia para las fases de proceso y manejo administrativo, y por comercializadoras que conocen el mercado local (Agromar del Sureste, S.A) y el de exportación (Ocean Garden Products, Inc.).

Mercado Tecnológico.

En pesca ribereña y acuacultura se carece de una entidad de fomento tecnológico manejada por productores, que les permita un desarrollo de acuerdo a sus necesidades; los únicos esfuerzos en este sentido los ha realizado FIRA, teniendo fuertes impactos en el área de influencia; pero a pesar de esto, nos encontramos ante un mercado potencial para la implementación de diferentes esquemas de desarrollo. La falta de entidades tecnológicas, ha

ocasionado lenta transferencia tecnológica, falta de demostraciones de tecnologías exitosas y capacitaciones de productores e industrias de tecnologías específicas de proyectos detonadores, pues las fases iniciales de sensibilización hacia el cambio tecnológico, y la mejoría de las técnicas de captura, y otras formas de dar valor agregado al camarón fueron prácticamente cubiertas por FIRA.

Posicionamiento de la agencia Tonalá 1993-1999.

El Banco de México en Tonalá en los últimos tres años ha participado con el 100% de los créditos en apoyo de la captura del camarón, no obstante los montos son bajos al compararlos con el mercado potencial existente en la zona para desarrollar proyectos para el proceso y comercialización del camarón. La misma estrategia se debe de seguir en la Agencia Huixtla, y Tapachula y en esta última agencia, resulta importante mencionar de los apoyos que se pueden brindar a las embarcaciones de altura existentes, y las dos congeladoras, con los esquemas de disminución de riesgo de camarón que han tenido éxito en el noroeste del país.

**Cuadro N° 22 Participación del FIRA en apoyo a la captura de camarón
(Miles de pesos)**

AÑO	Descuento Estatal en la Red	Descuento Agencia en la Red	Participación en descuento de la Ag
1993	250	235	94.00%
1994	396	368	92.93%
1995	16	0	0.00%
1996	1,204	510	42.36%
1997	581	581	100.00%
1998	371	371	100.00%
1999	1,058	1,058	100.00%

FUENTE: Elaboración propia, en base a los datos proporcionados por FIRA.

La baja penetración en el mercado se debe a los siguientes problemas: El uso de tecnología tradicional que impacta en un bajo rendimiento unitario, la

desintegración de los participantes en la red que afecta al productor primario, y beneficia a los intermediarios.

Aunque no se consideran tan importantes como las dos redes de valor analizadas, la redes de mango, financiamiento rural, café, y sorgo representan un nicho de mercado que con promoción, y seguimiento en un corto plazo puede pasar de área de sostenimiento al área de impulso, por lo que en el cuadro número 23, se expondrán de manera resumida los principales caracteres y estrategias a seguir para alcanzar la meta establecida en estas redes de valor alternativas.

Que si bien el tiempo destinado para la promoción será menor, principalmente por que en hay menor respuesta por parte de los productores a organizarse y actuar en conjunto; sin embargo, para preparar el camino para convertirlos en sujetos de crédito susceptibles de recibir financiamiento por parte de la banca privada como la de desarrollo, se darán eventos de demostrativos de tecnologías de punta en cada una de estas redes, se capacitaran a los productores en mejores practicas de sus unidades de negocios.

Cuadro N 23 Resumen del diagnóstico de las principales redes alternativas.

Red	Mango	
AREA DE EFECTIVIDAD ESTRATEGIAS ACCIONES	Participar en la red mango con financiamiento y fomento tecnológico. Promover la participación de Banco BITAL y La empresa Jugos del valle S.A DE CV. para participar como empresa parafinanciera -Habilitación a productores de mango, a través de la empresa Jugos del Valle como empresa parafinanciera. - Hacer eventos 5 eventos demostrativos con 100 productores de mango año 2000 - 2 becas SATI para apoyar año 2000	
PORTAFOLIO DE PROYECTOS:	Crédito de avío para habilitar 400 ha de mango. AÑO 2000	1'600,000

Red	Café	
AREA DE EFECTIVIDAD ESTRATEGIAS ACCIONES	Participar en la red Café. Promover la participación de agentes PROCREA para la habilitación del cultivo. Lograr la habilitación con capital de trabajo para mantenimiento del cultivo, a través del agente PROCREA SATORI KOAN S.A. DE CV.	
PORTAFOLIO DE PROYECTOS:	Avío para mantenimiento del cultivo AÑO 2000	1'200,000

Red	Sorgo	
AREA DE EFECTIVIDAD ESTRATEGIAS ACCIONES	Participar en la habilitación del cultivo de Sorgo en 300 hectáreas. Promover el esquema de habilitación del cultivo del sorgo mediante el esquema de mezcla de recursos. Proponer un reembolso preoperativo con el despacho ASEA S.A. DE C.V. para la promoción e integración del esquema tipo fideicomisos de inversión.	
PORTAFOLIO DE PROYECTOS:	Avío para 300 ha través de BITAL S.A. AÑO 2000	1'000,000
Red	Turismo	
AREA DE EFECTIVIDAD ESTRATEGIAS ACCIONES	Participar con mayor intensidad en proyectos de Financiamiento Rural Promover un esquema de masificación del crédito a través de mezcla de recursos con la Secretaria de Turismo del gobierno del estado, BITAL y FIRA Proponer un reembolso preoperativo con el despacho IAMSA para las labores de promoción, identificación, selección y formulación del proyecto para su operación a través de BITAL.	
PORTAFOLIO DE PROYECTOS:	Habilitación a empresas y comercios del sector Turismo de la región Istmo costa AÑO 2000.	1'500,000

V FORMULACION Y PROGRAMA DEL DIAGNOSTICO

De acuerdo al diagnostico realizado, así como al análisis de selección de redes, existen oportunidades identificadas para la inversión en ganado bovino y camarón, aun con la caída de precio en términos reales, ofrecen las mejores perspectivas para el apoyo financiero en el corto plazo. Pero también se visualizan oportunidades interesantes de negocios en otras redes que representan un potencial significativo como son; mango, café, Turismo y Financiamiento Rural.

Se detectó como parte del plan estratégico la siguiente problemática a resolver:

1.- Tecnología Tradicional. En la ganadería Bovino el 94 % de la superficie susceptible de tecnificar (19,728 ha) posee baja tecnificación y productividad con un beneficio costo de 1.01 contra 3.1. En explotaciones tecnificadas (PIT).

Con relación al camarón, en un 99.6 % de la superficie se emplea tecnología tradicional de bajo rendimiento (59 Kg. /ha) existiendo sin embargo un potencial de 6,500 ha.

Esta problemática se ha acentuado debido al uso ineficiente de los recursos, así como a los efectos de una política de precios en los insumos utilizados, razón por la cual la actividad ganadera y camaronícola en la costa de Chiapas han perdido competitividad.

2.-Alta Percepción de riesgo por parte de la banca comercial. Se manifiesta en la casi nula participación de la banca privada, concentrándose el 61.4 % del financiamiento total en la banca de desarrollo (BANRURAL).

3.-Desintegración de las empresas en la red camarón; Un 97 % de los productores no proporcionan valor agregado a su producción, concentrándose

la comercialización de la producción de camarón en 30 intermediarios de la región.

5.1 Formulación del Plan Estratégico

Cuadro N° 24 Formulación del plan estratégico

<u>PROBLEMA</u>	CUANTIFICACIÓN
EMPLEO DE TECNOLOGÍA TRADICIONAL QUE IMPACTA EN BAJOS RENDIMIENTOS UNITARIOS (COMPETITIVIDAD)	Ganadería (1): 94% de la sup. susceptible de tecnif. emplea tec. Tradicional. Camarón (2): Aprovechamiento actual del 5.3% de la superf. potencial (6,500 has) susceptibles de desarrollar proyectos acuícolas.
ÁREA DE EFECTIVIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN
OFERTA ESTRATEGICA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS ESPECIALIZADOS	(1): Has Reconvertidas/ Has Susceptibles de Tecnificar (2): Has Construidas / Has potenciales y en operación
<u>PROBLEMA</u>	CUANTIFICACIÓN
DESINTEGRACIÓN DE LOS PARTICIPANTES DE LA RED.	97% de los Productores Compra, Produce y Comercializa sin organización (sin aplicar economías de escala, alianzas y contar con ingresos adicionales por valor agregado)
ÁREA DE EFECTIVIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN
CREAR EN LA RED ECONOMIAS DE ESCALA	Productores Organizados / Productores Totales
<u>PROBLEMA</u>	CUANTIFICACIÓN
ALTA PERCEPCIÓN DEL RIESGO POR LA BANCA	El 61.4% de la operativa de la Agencia se concentra solo en Banrural y el crédito se ha contraído en los últimos años.
ÁREA DE EFECTIVIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN
OFERTA ESTRATEGICA DE PRODUCTOS FINANCIEROS	Descuento Banrural/Descuento Total Descuento Año Actual/Descuento Año Anterior

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

5.2 Cuadro N° 25 Programa y portafolio de negocios

El Portafolio de negocios de fomento financiero descrito con detalle en el anexo 9 planteado durante el año 2000

NOMBRE DEL PROYECTO	NÚM DE CRED	ACTIVIDAD	ESTRATO	TIPO DE CRÉDITO	GARANTÍA FIRA	LÍNEA DE PRODN	BANCO	MONTO CRÉDITO	DLL	NÚM. BEN.	UNIDADES FÍSICAS	
											NÚM	UN
ASOC. DE IND. DE LECHE	1	Ganadería	1	REFACCION	90%	GANADO BOV	BITAL	1,000		30	90	UN
ASOC. DE IND. DE LECHE	6	Ganadería	1 Y 2	AVIO	90%	GANADO BOV	BITAL	7,700		8	0	CB
ASOC. DE IND. DE LECHE	15	Ganadería	1 Y 2	REFACCION	90%	GANADO BOV	BITAL	2,000		8	0	CB
PROYECTO ENG PROCREA	3	Ganadería	1	Avio	100%	GANADO BOV	procrea	500		40	200	HA
PROYECTO PIJIJAPAN	3	Ganadería	1	AVIO	90%	GANADO BOV	BITAL	1,795		76	552	HA
PROYECTO PIJIJAPAN	3	Ganadería	1	REFACCION	90%	GANADO BOV	BITAL	8,875		76	1,026	HA
CULTIVO SORGO	1	Agrícola	1	AVIO	100%	SORGO	PROCREA	1,000		45	320	HA
CULTIVO MANGO	2	Frutícola	1	AVIO	90%	MANGO	BITAL	1,600		40	200	HA
CULTIVO CAFÉ	1	Frutícola	1	AVIO	100%	CAFE	PROCREA	1,200		120	400	HA
TURISMO	16	Servicios	1 Y 2	AVIO Y REF	90%	FINRURAL	BITAL	1,500		35	35	HA
Agostaderos de Topón	1	PESCA		REF./AVIO	0	CAMARON	BANCRI	1,950		64	100	HA
UEEE Granja Cam. El Fortín	1	PESCA	1	AVIO	0	CAMARON	BANCRI	1,858		64	71	HA
Maricultivos de la Costa	1	PESCA	2	AVIO	0	CAMARON	BANCRI	1,415		1	55	HA
Desarrollo Acuicola El Prog.	1	PESCA	2	AVIO	0	CAMARON	BANCRI	180		1	6	HA
América Aquatech, S.A.	1	PESCA	2	AVIO	0	CAMARON	BANCRI	1,348		1	25	HA
El Remolino	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	120		114	689	HA
El Remolino	1	PESCA	1	AVIO	100%	CAMARON	PROCREA	850				
Miguel Hidalgo	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	605		224	1,353	HA
Miguel Hidalgo	1	PESCA	1	AVIO	100%	CAMARON	PROCREA	850				
Punta de Zanate	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	895		98	592	HA
Fco. Castillo Najera	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	279		119	719	HA
Fed. de Coop/Proces. Tonalá	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	2,000		945	5,708	HA
Otros proyectos	5	VARIOS		N/D	0	VARIOS	VARIOS	3,100				HA
TOTAL	68							42620		2109	12141	

Un total de 23 proyectos para beneficiar a 2,108 productores, con un monto estimado de \$ 42, 620,000.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

CUADRO N° 26

PROGRAMACIÓN DE FOMENTO FINANCIERO
(MILES DE PESOS)

RED	AÑO Y TIPO DE CRÉDITO											
	1999			2000			2001			2002		
	TOTAL	AVÍO	Refac.	TOTAL	AVÍO	Refac.	TOTAL	AVÍO	Refac.	TOTAL	AVÍO	Refac.
GANADO BOVINO	13,841	4,231	9,610	21,870	17,075	4,795	56,827	17,174	39,653	79,606	22,150	57,457
CAMARON	1,058	1,002	56	12,350	7,350	5,000	40,450	14,050	26,400	136,300	67,300	69,000
MANGO	55	55	0	1,600	1,600	0	1,920	1,920	0	2,304	2,304	0
CAFÉ	726	726	0	1,200	1,200	0	1,440	1,440	0	1,728	1,728	0
SORGO	0	0	0	1,000	1,000	0	1,200	1,200	0	1,440	1,440	0
FINANCIAMIENTO RURAL	1,257	879	378	1,500	1,000	500	1,800	1,260	540	2,160	1,512	648
OTROS	5,869	4,969	900	3,100	0	3,100	4,000	4,000	0	5,000	5,000	0
TOTAL	22,806	11,862	10944	42,620	29,225	13,395	107,637	41,044	66,593	228,538	101,434	127,105
%	100	52	48	100	69	31	100	38	62	100	44	56

FUENTE: Elaboración propia según datos proporcionados por el FIRA.

Cuadro N° 27 Programa de Fomento Tecnológico

(MILES DE PESOS)

	COSTO	No. TÉCNICOS	DE No. EVENTOS	DE No. BENEF.	IMPACTO SOBRE LA RED				
					UN (HA)	REND. PROD.	A	M	B
I. CAPACITACION EXTERNA	198	9	15	474	13,477	4 - 16 %			
II. TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	309	20	20	540	5,008	7 - 60 %	X	X	X
III ASISTENCIA TECNICA	1,389	29	37	3,903	464	7 - 60 %	X	X	X
IV. ESTUDIOS ESPECIALES	600	2	2	768	5,572	50 60 %	X	X	X
V. REEMBOLSOS PREOPERATIVOS	300	4	2	4,089	4,877	7 - 30 %	X	X	X
TOTAL	2,797	64	76	9,774	29,398	7 - 60 %	X	X	X

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por el FIRA.

5.3 Avances Financieros Al 2000

El pasado año 2000 se cumplió y rebasó el programa operativo, lográndose un descuento total de \$ 40'66 Millones VS 39'24 millones programados, lo cual representó el 104 % de cumplimiento.

Cuadro N° 28 Avance de descuento

DESCUENTOS POR ACTIVIDAD (En miles de pesos)			
ACTIVIDAD	DESCUENTOS 1999	DESCUENTOS 2000	DESVIACIÓN %
PRIMARA	20,798	33,577	61.44
INDUSTRIALIZACIÓN	251	1,695	575.30
COMERCIALIZACION	1,101	1,708	55.13
SERVICIOS	657	3,690	416.64
GRAN TOTAL	22,807	40,670	78.32

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos estadísticos de FIRA-Tonalá.

El crecimiento para el año 2000 fue generalizado en todos los rubros, resaltando el de la actividad primaria, en la que el 61 % de incremento, equivale a \$ 12'78 millones de pesos adicionales.

Es importante destacar que el crédito refaccionario participó con \$ 13.94 Millones de pesos, representando el 34 % del total operado; de este monto, el 50 % fue destinado a la Red Ganadería bovina de doble propósito.

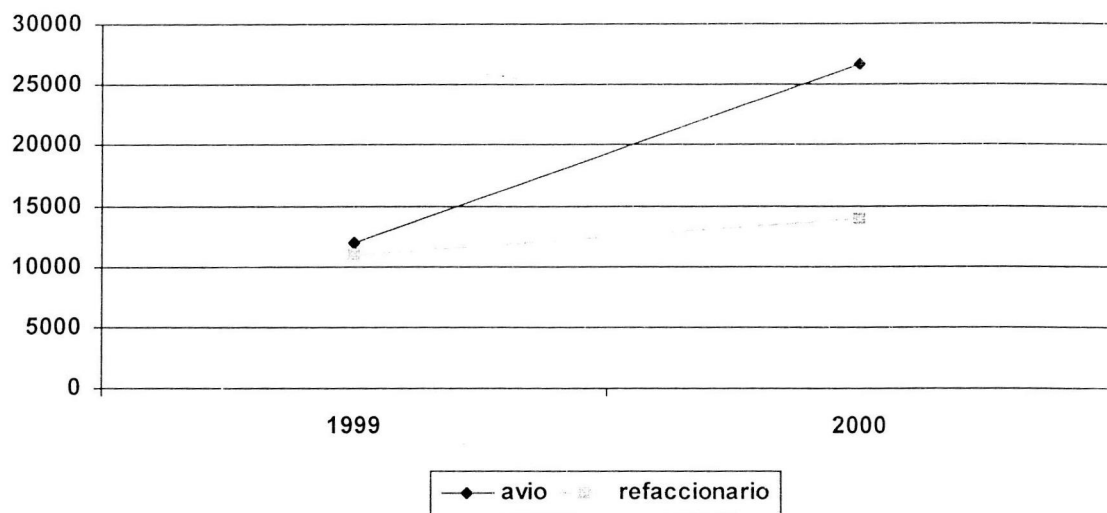
Cuadro N° 29 Avance de descuento por ramas de inversión

DESCUENTO POR RAMAS DE INVERSIÓN				
Rama	Descuento en 1999	Descuento 2000	Participación Agencia	Desviación %
Agricultura	6651	6,363	15.65	-4.33
Ganadería	13,841	19,780	48.64	42.91
Pesca	1,058	9,552	23.49	802.84
Otros sectores	1,257	4,975	12.23	295.78
Total	22,807	40,670	100.0%	78.32

Fuente: Elaboración propia en base a los datos estadísticos de FIRA-Tonalá.

Durante el 2000, se logró en la Red PESCA un crecimiento acelerado, pasando en N° de 94 a 1,045 pescadores apoyados, con un 1,100 % de incremento con relación al año de 1999. La Red de valor Ganadería también observó un incremento sustancial al pasar de 235 a 445 productores apoyados, logrando un incremento del 90%; el otorgamiento de créditos registró un aumento del 89 %, pasando de 45 a 85 créditos otorgados.

Gráfico N° 10 Descuento por tipo de crédito

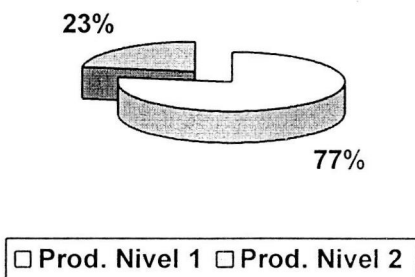


Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de FIRA-Tonalá.

La tendencia registrada en los dos últimos años en tipos de créditos es hacia la alza, observándose una menor proporción en Refaccionario, debido al incremento del 78 % que representó la operativa global en el 2000; sin embargo este tipo de crédito creció un 27 % con relación a 1999

.Descuentos por Tipo de Productor

Grafico N° 11 Descuentos por tipo de productor 1999



Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de FIRA-Tonalá.

Durante el año 2000, incrementamos el apoyo financiero a productores de menor desarrollo relativo Nivel 1 en un 103 % respecto a 1999, al lograr un monto descontado de 35.83 millones de pesos en este rubro.

Cuadro N° 30 Evolución del PROCREA

PROCREA			
	AGENCIA TONALA		
	2000	1999	T crecimiento
AGENTES PROCREA	4	1	400%
NUMERO DE CRÉDITOS	7	1	700%
ESTIMULOS EN MILL DE \$	1.28	0.1	1600%
DESCONTADOS EN MILL \$	6926.0	0.7	989429%
NUMERO DE SOCIOS ACTIVOS	450	65	692%
SOCIOS x CREDITO	64	65	99%

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de FIRA-Tonalá.

-El crecimiento en este tipo de programa resulto exponencial en el año 2000, logrando atender casi un 1000 % mas de productores que en 1999, con una participación del 6.5% en relación a la Residencia Estatal Chiapas.

-Se canalizaron un 6.2 Millones de pesos más que 1999.

-De 1 agente PROCREA en el '99, pasamos a 4 en el 2000.

Avances de Metas Físicas al 2000•En La Red Pesca la agencia Tonalá tuvo un crecimiento exponencial del 950 %, al pasar de un monto operado en 1999 de 1'05 Millones, a 9'6 Millones de pesos en el 2000, resultando el 100 % a Nivel Residencia Estatal Chiapas.

••El Número de beneficiarios se incrementó considerablemente, al pasar de 94 pescadores apoyados en 1999, a 1,045 en el 2000.

- En la Red Ganadería Bovina se observa un crecimiento del 43% en el 2000 con respecto a 1999, ya que en este ultimo año se operaron \$ 5'94 millones de pesos; representando el 34% del monto operado en el Estado de Chiapas en este rubro. Colocándose como la agencia de mayor descuento ganadero.

- El rubro de Otros Sectores Productivos (RED FINANCIAMIENTO RURAL) registro un crecimiento extraordinario, pasando de 29 beneficiarios en 1999, a 215 en el 2000, con una tasa de crecimiento del 641 % para este periodo.

Avances Del Fomento Tecnológico Al 2002.

1. La colocación de crédito ha propiciado que un gran número de productores se háyase incorporado a los servicios técnicos de asistencia técnica.
2. La incorporación de los productores a la tecnificación de sus empresas ha redundado en el incremento de la rentabilidad de las redes participantes.
3. Se han ofrecido la cantidad de 6 cursos en ganadería especializado en lechería tropical, y pastoreo, capacitándose 350 productores.
4. En red de valor camarón se han impartido tres cursos de tecnificación de la pesca ribereña.
5. se constituyó un club de productores de acuacultura beneficiando a 5 empresario.
6. Se han impartido 2 cursos especializados en café, beneficiándose a 65 productores.

7. Sobre la red de valor de mango, se han impartido dos cursos sobre la producción de mango ataulfo, beneficiando a 70 productores, se ha creado un club de productores, beneficiando con tecnología de punta a 15 productores líderes de la zona, con ello se han realizado demostraciones de la tecnología transfiriéndose a 150 ha.

Cuadro N° 31 Resumen fomento tecnológico 1999 Y 2000

C O N C E P T O S	1999	2000
REEMBOLSO SATI A PRODUCTORES \$	680,867	565,078
APORTACION DE PRODUCTORES \$	61,940	252,253
INVERSION TOTAL \$	742,807	816,331
EMPRESAS EN UCATI NUM.	13	21
ASESORES INDIVIDUALES NUM	5	2
ASESORES EN ATISA NUM	10	15
BENEFICIARIOS NUM	919	1,661
NUMERO BECAS SATI NUM	17	6
APOYO A BECAS \$	204,172	74,694
Nº APERTURA OFNAS DESPACHOS	1	2
REEMB. APERT. OFNA DESPACHOS \$	45,751	93,619
REEMBOLSOS PREOPERATIVOS NUM	2	2
APOYOS POR REEMB. PREOPERATIVO	95,575	98,900
EVENTOS DEMOSTRATIVOS NUM	1	1
APOYOS PARA EVENTOS DEMOST. \$	4,860	5,816
PRODUCTORES EN DEMOSTRACIONES	0	28
EVENTOS CAPACITACION Nº.	12	10
GASTOS CAPACITACION \$	110,098	123,080
PRODUCTORES CAPACITADOS	110	300
TECNICOS CAPACITADOS NUM	67	5

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de FIRA-Tonalá.

La colocación del financiamiento ha propiciado que un gran número de productores se hayan incorporado a los servicios técnicos de asistencia técnica.

La incorporación de los productores a la tecnificación de sus empresas ha propiciado el incremento de la rentabilidad de las líneas participantes.

Se han ofrecido la cantidad de 6 cursos en ganadería especializados en lechería tropical y producción de carne, en base al pastoreo intensivo tecnificado, capacitándose 300 productores.

En pesca se han ofrecido 3 talleres de capacitación en tecnificación de la pesca ribereña capacitándose 80 pescadores.

En la red de mango se impartió un curso de producción de mango, beneficiando a 22 productores, se creó un club Rendimiento Máximo Esperado, incorporando a 14 productores a tecnología de punta y a 150 hectáreas.

VI CONCLUSIONES

1. La planeación realizada para la colocación del financiamiento ha resultado del todo satisfactoria, en el sentido que se ha logrado alcanzar las metas en la colocación de financiamiento.
2. El desarrollo tecnológico a través de los consultores de tecnología ha propiciado que los productores incorporados al financiamiento bancario mejoraran la rentabilidad, pasando de una rentabilidad d 1.1 a 1.25, mediante la adopción del Pastoreo Intensivo Tecnificado y bancos de biomasa, en cuanto a la Captura de camarón, se logró la consolidación de empresas que agregan valor al producto, y mejoraron la captura de la pesca ribereña.
3. De acuerdo al diagnostico realizado, así como al análisis de selección de redes, existen oportunidades identificadas para la inversión en ganado bovino y camarón, las cuales ofrecen las mejores perspectivas para el apoyo financiero en el corto plazo. Pero también se visualizan oportunidades interesantes de negocios en otras redes que representan un potencial significativo como son; mango, café, Turismo y Financiamiento Rural.

De acuerdo al diagnostico realizado se detectó como parte del plan estratégico la siguiente problemática a resolver.

4. Tecnología Tradicional. En la ganadería Bovino el 94 % de la superficie susceptible de tecnificar (19,728 ha) posee baja tecnificación y productividad con un beneficio costo de 1.01 contra 3.1. en explotaciones tecnificadas (PIT).

5. Con relación al camarón, en un 99.6 % de la superficie se emplea tecnología tradicional de bajo rendimiento (59 Kg./ha) existiendo sin embargo un potencial de 6,500 ha.
6. Esta problemática se ha acentuado debido al uso ineficiente de los recursos, así como a los efectos de una política de precios en los insumos utilizados, razón por la cual la actividad ganadera y camaronícola en la costa de Chiapas han perdido competitividad.
7. Alta Percepción de riesgo por parte de la banca comercial. Se manifiesta en la casi nula participación de la banca privada, concentrándose el 61.4 % del financiamiento total en la banca de desarrollo (BANRURAL).
8. La alta percepción de riesgo, ha obligado a los productores en reducir el grado de riesgo, vía productividad y uso mas eficiente de sus recursos.
9. Desintegración de las empresas en la red camarón; Un 97 % de los productores no proporcionan valor agregado a su producción, concentrándose la comercialización de la producción de camarón en 30 intermediarios de la región. Lo cual es una excelente oportunidad para las plantas de acopio para agregar valor, se trabajara en una integradora para incorporar valor y tecnología al sector pesquero.

VII BIBLIOGRAFIA

1. Anuario estadístico del estado de Chiapas 1998, INEGI.
2. Charles W.L. Hill / Gareth R.Jones 1996 Administración Estratégica un Enfoque Integrado, tercera edición, editorial Mc Graw Hill, Colombia.
3. Dubrin Andrew 200 Fundamentos de Administración, J, International Thomson editores, México D.F.
4. Edward Chis, 1998 Fundamentos de Sistemas de Información segunda edición, editorial Prentice Hall México D.F.
5. G. Murdick Robert 1988 Sistemas de Información Administrativa, segunda edición editorial Prentice Hall, México D.F.
6. Harold Koontz 1993 Administración, editorial Mc Graw Hill tercera edición, México D.F.
7. INEGI XII, Censo económico, 1999.
8. INEGI, Cartografía del estado de Chiapas, 1998.
9. Guerra Espinal Guillermo / Aguilar Valdés Alfredo, 1997, La Planeación Estratégica en el Agro negocio, editorial Limusa, tercera edición, México, D.F.
10. Koontz Harold / Heinz Welhrich 1993 Elementos de la Administración, quinta edición editorial Mc Graw Hill, México, D.F.
11. Porter Michael E. 1995 Ventaja Competitiva, Editorial CECSA .

12. R. W. Jonson R.W. Melicher 1997 Administración Financiera, sexta reimpresión, editorial CECSA, México, D.F.
13. Van Horne James C 1993 Administración Financiera, novena edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, D.F.
14. <http://fira.gob.mx/boletín/boletines tecnico.html>.
15. Consulta directa a las organizaciones de productores.
16. consulta directa a las dependencias gubernamentales en la Zona.

VIII ANEXOS

ANEXO 1

FLUJO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN EN EL ESTADO Y EN TONALA

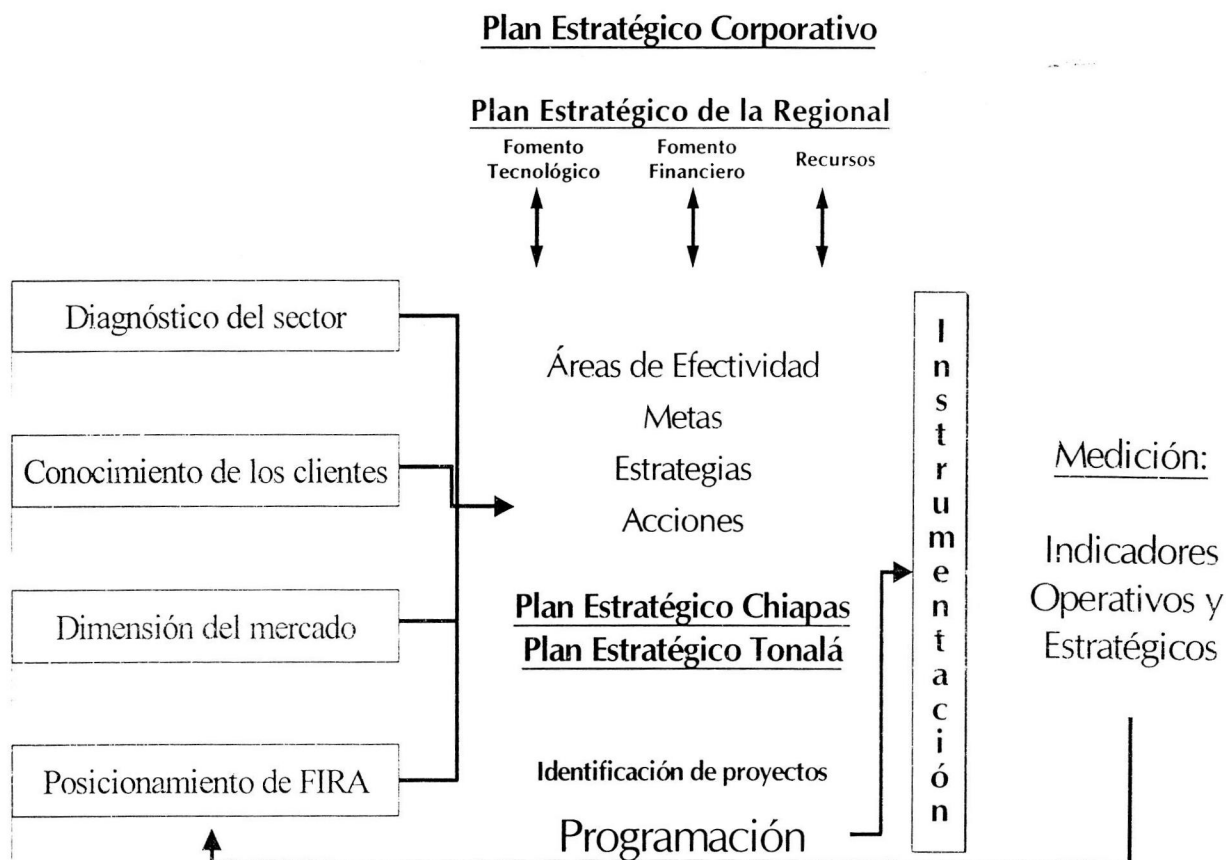


TABLA 1A. CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

	Nacional	Estatad	Agencia
PIB Total	3,516,344,773	59,903,079	
PIB Sector Primario	7.11%	1.70%	
PIB Sector Agropecuario	183,510,579	7,485,829	
Población Total	91,158,290	3,584,786	160,453
Población del Sector Agropecuario	19,908,771	1,740,413.6	67,390
P.E.A. Total	42,844,396	1,937,576.83	91,458
P.E.A. Del Sector Agropecuario	20,136,866	1,162,546	49,740
Ingreso per cápita	33,500	15,500	15,850
Inventario Ganadero	35'430,840	2,501,844	382,355.00

TABLA 1B. PIRAMIDE POBLACIONAL**Arriaga, Tonalá y Pijijiapan.**

Edades	Hombres	Mujeres	Total
0-5	10036	9526	19562
6-10	10159	9890	20049
11-15	10438	10138	20576
16-20	9249	9102	18351
21-25	7492	7753	15245
26-30	5874	6035	11909
31-40	5463	10364	15827
41-50	7053	4909	11962
51-60	3827	4599	8426
61 en adelante	5209	5209	1041

TABLA 1C. SUPERFICIE MUNICIPAL POR USO DEL SUELO

MUNICIPIO	TOTAL(ha)	USO AGRÍCOLA	USO GANADERO	USO FORESTAL	OTROS USOS
Arriaga	65,330	3,450	31,200	27,270	2,935
Tonalá	176,620	5,550	80,700	86,620	3,750
Pijijiapan	222,330	6,100	134,710	77,290	4,230
TOTAL	464,280	15,100	246,610	191,637	10,233

TABLA 2

Sistemas de Riego de la Agencia Tonalá

ÁREA	SUPERFICIE CULTIVABLE TOTAL	SUPERFICIE REGABLE (ha)	USUARIOS	TAMAÑO PARCELA (ha)
Distritos de Riego				
Unidades de Riego				
TOTAL				

Nota: No existen distritos de riego en Tonalá

TABLA 3

Análisis de la productividad del agua de la Región Istmo Costa

CULTIVO	USO CONSUNTIVO (cm)	PRODUCTIVIDAD DEL AGUA (\$/millar m3)			
		1996	1997	1998	1999

Nota: No existe distrito de riego en Tonalá

TABLA 4A

Número de productores de la Región Istmo Costa

Redes	Agropecuarios	Pesqueros	Total
Ganado Bov. Doble Propósito	3,167		3,167
Ganado Bovino Carne	2,809		2,809
Total Ganado Bovino	5976		5976
Pesca Rib. de Camarón de estero		5,576	5,576
Acuicultura de Camarón		255	255
Total Camarón		5,831	5594

TABLA 4B

Organizaciones de productores de la región istmo costa

Núm.	Tipo de Organización
1	Sociedad Cooperativa de Consumo Agropecuaria de la Costa de Chiapas.
3	Asociaciones Ganaderas Locales (Peq. Propietarios de Ganado Bovino Doble Propósito)
3	Asociación Ganadera Ejidal (Ejidatarios Productores de Ganado Bovino Doble Propósito)
1	Asociación de Industriales de la Leche en Tonalá
1	Asociación de Industriales de productos Lácteos y sus derivados A.C.
5	Federaciones de Cooperativas Pesqueras
2	Uniones de Cooperativas Pesqueras
1	Asociación de Productores de Mango
1	Unión de Ejidos Miguel Hidalgo de Productores de Café
1	Unión de Acuicultores del Estado de Chiapas, A.C.
1	Solidaridad Campesina y Magisterial A.C.
4	Fondos de Garantía y Capitalización de Cooperativas Pesqueras (No Protocolizados)

TABLA 4C

Plantas de procesamiento de las redes de la región istmo costa

Redes	Total
Ganadería	4
Camarón	2

TABLA 4D

Empresas Elegibles para proyectos de inversión

Empresas	No.
Productoras	7
Comercializadoras	1
Industriales	3
Servicios	2

TABLA 4E

Cámaras Empresariales de la región istmo costa

Nombre	No. De Afiliados
CANACO	250

TABLA 5

Rentabilidad de las redes de valor de la Región Istmo Costa

RED	RELACIÓN BENEFICIO/COSTO			
	1996	MÁXIMA	MÍNIMA	1999
Ganado Bovino	2	3	0.05	0.2
Camarón	2.5	2.5	25	25
Maíz	1.02	1.02	1.02	1.02
Mango	1.63	1.63	3.1	3.1
Café	1.29	1.29	2.5	25

TABLA 6

Tecnologías aplicadas por Red de Valor en la Región Istmo Costa

RED	NIVEL DE TECNIFICACIÓN	UNIDADES	%	B/C	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA
GANADERIA	Bajo		85%	1.01	Explotaciones totalmente extensivas, realizan manejo deficiente del hato y de potreros
	Medio		12%	2.01	Empresas con grado moderado de tecnificación; tienen praderas de
	Alta		3%	3.1	Empresas tecnificadas que cuentan con praderas de especies inducidas a la cual se dan un buen manejo mediante la práctica de un pastoreo rotacional (PIT)
CAMARON	Bajo		99.60%	2.5	Estanques naturales, artificiales construidos con bordes rústicos o esteros de amplias dimensiones, con bajo o nulo manejo tecnológico y se obtienen producciones de 20 a 500 Kg./ha.
	Medio		0.04%	3.5	Estanquería rústica con tamaños de 5 a 10 has, densidades de cultivo menores a 20 ors/m ² y con un buen nivel tecnológico, producciones de 500 a 2,000 kgs/ha.
	Alta		0.01%	4	Estanquería de 1 a 5 has. Cultivo de camarón en altas densidades, requiere de un alto nivel tecnológico y se logran producciones de 2,000 a 5,000 kgs/ha.

Tabla 7

Operaciones de descuento 94-99 Agencia Tonalá

(Miles de pesos)

CONCEPTO	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Recursos Frescos	14,440	20,895	17,757	25,244	1,240	19,023
Refinanciamiento	1,463	1,875.16	1,534	2,128	875	1,692
Reestructuración de Cartera	5,000	4,018	2,630	3,041	1,312	2,092
Descuento total	20,903	26,788	21,921	30,413	14,588	22,807

TABLA 8

Descuento por Banco en la Agencia Tonalá durante 1999

(Miles de pesos)

BANCO	MONTO	PARTICIPACIÓN (%)
ANCOMER	902	3.9
ERFIN	403	1.6
NION	2,092	9.1
TAL	3,596	15.6
ANAMEX	387	1.7
ANRURAL	13,990	61.4
VERLAT	711	3.1
ANSI	726	3.2
O T A L	22,807	100.0

TABLA 9 Y 10

Tendencia del financiamiento por banco 94-99 Agencia Tonalá

(Miles de pesos)

BANCO	Participación 1995%	1995	1996	1997	1998	1999	Participación 1999 %
BANCOMER	10.6	2829.6	3423	3023	1836	902	3.9
SERFIN	28.7	7684.4	4400	1222	484	403	1.8
UNION	5.5	1480.4	1302	317	84	2092	9.1
BITAL	30.2	8100.6	2602	7306	2775	3596	15.8
BANAMEX	8.6	2296.0	1995	2478	672	387	1.7
BANRURAL	5.6	1509.7	6507	138389	7966	13990	61.4
INVERLAT	8.8	2373.3	2356	1988	714	711	3.1
BANPAIS	.1	26.7	30				
MEXICANO			339	238	38		
BANSI						726	
TOTAL	100.0	26,788	21,921	30,413	14,588	22,807	100

TABLA 11A

Monto de operaciones en SIRECA Agencia Tonalá

BANCO	NÚM.	MONTO (miles de \$)	PARTICIPACIÓN (%)
Total			

TABLA 11B

Operaciones con servicio de garantía en la Agencia Tonalá
(Miles de pesos)

NÚM.	MONTO POR RECUPERAR (miles de \$)	PARTICIPACIÓN (%)
5	7 171 87.0	56.2%
1	324 000.0	25.4%
1	235 000.0	18.4%
	12 761 87.0	100.0%

TABLA 12

Unidades físicas financiadas 1994-1999 en la Agencia Tonalá

RED	NOMBRE	TIPO DE UNIDAD	1994	1995	1996	1997	1998	1999
CARNE (CB)				2855	2335	2185	1873	1726
LECHE (VIENTRES)							421	338
CAMARÓN (EMBARCACIONES)			0	0	36	46	30	395
CAMARÓN (HAS)			0	0	0	0	20	40
CAMARON (TN)			100	0	10	13	0	6
MANGO (ha)				7	65	57	35	150
CAFÉ (ha)				40				260

TABLA 13

Colocación adicional al descuento FIRA en el sector en la Agencia Tonalá

BANCO	1999	COMENTARIOS
Banrural	3,500	Colocación de recursos con apoyo NAFIN
TOTAL	3,500	

TABLA 14

Intermediarios bancarios en la Agencia Tonalá
Participación de mercado y características
(Miles de pesos)

TABLA 15

Intermediarios bancarios políticas de atención
(Miles de pesos)

NOMBRE DEL INTERMEDIARIO	POLÍTICAS DE ATENCIÓN EN EL 2000		2000	
	RED	ACTIVIDAD (Primaria, Comercio, Industria)	TOTAL	FIRA
BITAL	CAMARON	PRIMARIA	1527	1527
		COMERCIO	0	0
		INDUSTRIA	2000	2000
	GANADERIA	PRIMARIA	11495	11495
		COMERCIO	0	0
		INDUSTRIA	1000	1000
	SORGO	PRIMARIA	1000	1000
		TURISMO	1500	1500
		SERVICIOS	1500	1500
BANRURAL	GANADERIA	PRIMARIA	8875	8875
		COMERCIO	0	0
		INDUSTRIA	1000	1000
	CAMARON	PRIMARIA	7123	7123
		MANGO	1600	1600
		PRIMARIA	1600	1600
	OTROS PROYECTOS	N/D	3100	3100
SUBTOTAL			39220	39220

TABLA 16
Número de intermediarios no bancarios
(Miles de pesos)

INTERMEDIARIO	1999	Programa 2000
Uniones de crédito		
Parafinanciera		10800
SAP's		
Comercializadoras		300
Proveedores		300
PROCREAS	726	3,500
FINCAS		
OTROS (no bancarios)		

TABLA 17
Intermediarios no bancarios en la Agencia Tonalá
Participación de mercado y características
(Miles de pesos)

TABLA 18
Intermediarios no bancarios políticas de atención

NOMBRE DEL INTERMEDIARIO	POLÍTICAS DE ATENCIÓN EN EL 2000		2000	
	RED	ACTIVIDAD (Primaria, Comercio, Industria)	TOTAL	FIRA
AUREA CONSULTORES	CAMARON	PRIMARIA	1,7	1,7
	GANADERIA	PRIMARIA	500	500
SATORI KOAN	CAFÉ	PRIMARIA	1,2	1,2
SUBTOTAL			3,4	3,4

TABLA 19

Programas de apoyo gubernamentales en la Agencia Tonalá

RECURSOS DE ORIGEN	NOMBRE DEL PROGRAMA	MONTO		RED OBJETIVO
		CIERRE ANTERIOR	PROGRAMA ACTUAL	
FEDERAL	GANADO MEJOR			GANADO BOVINO
	FOMENTO LECHERO			GANADO BOVINO
	CREDITO A LA PALABRA	2015	2500	MAIZ / GANADO
	APOYO A LA PROD. PRIM.	120	150	VARIAS
	FOMENTO A LA PRODUCCIÓN PRODUCTIVIDAD	100	200	VARIAS
	FIDEICOMISODE APOYO A COOPERATIVAS	3000	0	CAMARON
	DESASOLVE DE ESTEROS	0	47000	CAMARON
ESTATAL	GAVAT	18000	22000	GANADO BOVINO
	CAPACITACION Y ORG. AL SECTOR SOC. PESQUERO	60	69	CAMARON
	INSPECCIÓN Y VIGILANCIA EN ESTEROS	16	18,4	CAMARON
MUNICIPAL	COPLADEM			VARIAS
	EMPLEO TEMPORAL			

TABLA 20

Proveedores de servicios tecnológicos del Sector Público en
La Agencia Tonalá

ORGANIZACIÓN	UBICACIÓN	TECNOLOGÍAS
SAG	TONALÁ	Operativo de los programas de alianza para el campo (cercos eléctricos, tractores)
SAGAR	TONALÁ	Normativo de los programas de alianza para el campo (cercos eléctricos, tractores)
SERNYP	TONALÁ	No aplica
SEMARNAP	TONALÁ	No aplica
Instituto Nacional de Inv. Forestales, Agrícolas y Pecuarias INIFAP	PIJIJIAPAN	Alternativas de Alimentación para el ganado en época de secas

TABLA 21

Proveedores privados de servicios tecnológicos de la Agencia Tonalá

ORGANIZACIÓN	TECNOLOGÍAS	PARTICIPACIÓN/COORDINACIÓN
Desarrollo Integral agropesquero de la Costa de Chiapas, S.C.	Tecnificación de la captura ribereña Modernización de los esquemas organizativos y de administración en cooperativas pesqueras	Actividades de coordinación de eventos de Transferencia de tecnología y capacitación.
Desarrollo Empresarial Agropecuario y Acuícola, S.A.	Acuicultura semiintensiva e intensiva Modernización de planta industrial	Actividades conjuntas de transferencia de tecnología, Validación y divulgación, Promoción de integración de cooperativas, transferencia de tecnología y capacitación en actividades industriales
Aqua, S.C.	Tecnificación de actividades acuaculturales en borderías rústicas	-Actividades de coordinación de eventos de transferencia y capacitación para cambiar paulatinamente actividades de captura ribereña de camarón a actividades acuaculturales.
Consultaría Integral en Asistencia Técnica Integral	Pastoreo Intensivo Tecnificado	Actividades de Coordinación de Eventos de Capacitación y Transferencia de tecnología.
club REME Unión de Acuicultores del Estado de Chiapas, A.C.	Tecnificación de las actividades acuaculturales.	- Propiciar participación de proveedores, Centros de Investigación y otras entidades en el desarrollo de estanques demostrativos. - Influir zonalmente en la incorporación de cambios tecnológicos de éxito. - Mantener liderazgo zonal en tecnología de producción - Validar las tecnologías desarrolladas
club REME "Asociación Agrícola Local de Productores de Mango de la Región IX Istmo costa de Chiapas A.C.	Tecnificación en actividades de producción de mango	- Propiciar participación de proveedores, Centros de Investigación y otras entidades en el desarrollo de estanques demostrativos. -Influir zonalmente en la incorporación de cambios tecnológicos de éxito. - Mantener liderazgo zonal en tecnología de producción - Validar las trecnologías desarrolladas

TABLA 22

Determinación del capital financiero potencial de la Agencia Tonalá

RED	PRONOSTICO DE UNIDADES FÍSICAS A PRODUCIR				NECESIDAD TOTAL DE CAPITAL	UNIDADES FÍSICAS FINANCIABLES				NECESIDAD DE CAPITAL SUSCEPTIBLE DE FINANCIAR
	HA	CB	TN	UN		HA	CB	TN	UN	
GANADO BOVINO	210,000				268,800	19,521				79,606
CAMARON	40,178				522,912	20,276				136,300
MANGO	200				14,700	2,100				2304
CAFÉ	400				2,400	800				1728
SORGO	350				1,200	400				1440
FINRURAL	-				20,000					1500
OTROS	-				6,000					5000
TOTAL	251,128				836,012	43,097				227,878

TABLA 23

Determinación de necesidades de organización y capacitación

RED	GRADO DE INTEGRACION DE LA RED					CAPACIDAD EMPRESARIAL DE LOS PARTICIPANTES				
	1	2	3	4	COMENTARIOS	1	2	3	4	COMENTARIOS
GANADO BOVINO										
CAMARÓN										
CAFÉ										
MANGO										
MAÍZ										

GRADO DE INTEGRACIÓN DE ACUERDO A:

- 1 No hay empresas integradas
- 2 Algunas empresas producen sus insumos
- 3 Algunas empresas transforman y comercializan

CAPACIDAD EMPRESARIAL:

- 1 Ninguno
- 2 Baja
- 3 Media

TABLA 24
Participación de FIRA en la Demanda de Financiamiento.

	ACTIVIDAD	Demanda Financiera (miles de Pesos)			Pronóstico de Unidades Físicas			Productores (número)		
		TOTAL	POTENCIAL	FIRA	TOTAL	FINANCIABLES	FIRA	TOTAL	CON FINANCIAMIENTO	FIRA
ADO INO	Primaria	268800		70906	210000		19521	5676	75	655
	Comercialización									
	Transformación			8700				300		30
ARON	Primaria	522912		136300	40178		20276	5831	94	3938
	Comercialización									
	Transformación									
GO	Primaria	14700		2304	2100		200	724	1	325
	Comercialización									
	Transformación									
GO	Primaria	2400		1728	800		300	335	65	225
	Comercialización									
	Transformación									
GO	Primaria	1200		1440	400		250	180	0	25
	Comercialización									
	Transformación									
JRAL	Primaria									
	Comercialización									
	Transformación	20000		1500						
OS		6000		5000						
		836012		227878	253478	0	40547	13046	235	5198

ANEXO 3

MÉTODO PARA LA CUANTIFICACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA EN EL MERCADO FINANCIERO RURAL

APOYO PARA EL ANALISIS DE REDES

TABLA 25

Consumo y Producción Nacional de las principales redes

Concepto	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
GANADO BOVINO						
Consumo Nacional Anual	10,480.6	9,215.7	9,711.9	10,134.8	10,614.2	11,065.2
Producción Nacional Anual	7,320.2	7,398.6	7,586.4	7,848.1	8,260.1	9,073.5
Importación Anual (mill. lt)	3,160.4	1,817.1	2,125.5	2,286.7	2,354.1	1,991.7
Importación /Consumo (%)	30.15	19.71	21.88	22.56	22.17	17.99

TABLA 26

Concepto	1994	1995	1996	1997	1998
CAMARON					
Consumo Nacional Anual (tn)	29,113	32,766	26,124	36,857	45,920
Producción Nacional Anual (tn)	76,324	85,901	78,879	88,469	90,335
Importación Anual (tn)	-	-	-	3,611	12,532
Importación /Consumo (%)	0%	0%	0%	10%	27%

Participación en la Producción primaria de la RED

CARNE

CONCEPTO	1994	1995	1996	1997	1998
Nacional					
Estacade	82,561.00	74,615.00	69,473.00	73,560.00	77,238.00
Local	9,676.80	10,080.00	10,500.00	10,914.00	11,459.70
Particip % Est/Nal					
Particip % Local/Est	11.72%	13.51%	15.11%	14.84%	14.84%

TABLA 27

Producción primaria estatal de las diferentes redes

GANADERIA CARNE

Agencia	Cabezas CB	%	Producción (volumen)* TON	%	DESTINO	Sistema de Producción
TONALA	382,355	15.85%	10,914.00	14.84%	NACIONAL	TRADICIONAL
Total						

* Especificar unidades de Volumen

GANADERIA LECHE

Agencia	Superficie o cabezas CB	%	Producción (volumen)* Miles/Lt	%	DESTINO	Sistema de Producción
TONALA	382,355	15.85%	56,330.00	27.93%	LOCAL	TRADICIONAL
Total						

CAMARON DE ESTERO (1999)

Agencia	Superficie has	%	Producción (volumen TN)	%	DESTINO	Sistema de Producción
Tonalá	33,678	44%	1,922.69	82%	LOCAL O REGIONAL 1%	Tradicional
Huixtla	42,602	55%	393.69	17%	ESTATAL 5%	Tradicional
Tapachula	660	1%	25.24	1%	INTERESTATAL	Tradicional
					NACIONAL 94%	
					INTERNACIONAL	
Total	76,940	100%	2,341.62	100%		

* Especificar unidades de Volumen

CAMARON DE ACUACULTURA (1999)

Agencia	Superficie Has	%	Producción (volumen TN)	%	DESTINO	Sistema de Producción
Tonalá	103	100%	101	100%	LOCAL O REGIONAL	Semiintensiva e Intensiva
					ESTATAL	
					INTERESTATAL	
					NACIONAL 100 %	
					INTERNACIONAL	
Total	103	100%	101	100%		

* Especificar unidades de Volumen

TABLA 28

CAMARON

CONCEPTO	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Nacional	76,324	85,901	78,879	88,489	90,335	78,056
Estatat	4,536	4,326	6,337	4,330	4,051	3,702
Local	3,137	2,954	4,309	3,404	1,534	2,137
Particip % Est/Nal	6%	5%	8%	4.9%	4%	5%
Particip % Local/Est	69%	68%	68%	79%	38%	58%

Tendencia de la producción de las principales redes

TABLA 29

Productores Primarios Agrupados e Individuales en la Red

Agrupación	No. de Integrantes	Unidades Físicas en Producción		Prod. Anual		Productividad Kg / Ha	Observaciones sobre su Desempeño
		Cbo Has	%	Volumen*	%		
Asoc. Gan Loc. Arr.	280	11200	5%	10,640,000	3%	950.00	
Asoc. Gan Loc. Ton.	350	17500	7%	21,875,000	7%	1,250.00	
Asoc. Gan Loc. Pij	700	42,000	17%	65,100,000	20%	1,550.00	
Asoc. Gan Ejidal Arr	344	13,760	6%	11,696,000	4%	850.00	
Asoc. Gan. Ejidal Ton	900	45,000	18%	51,750,000	16%	1,150.00	
Asoc. Gan Ejidal Pij	1200	72,000	29%	100,800,000	31%	1,400.00	
No Asociados	2202	45,150	18%	58,739,000	18%	1,300.97	
Num. Asociados	3774	201460	82%	261,861,000	82%	1,191.67	
TOTAL	5976	246610	100%	320600000	100%	1,245.32	

CAMARON DE CAPTURA (ESTERO)

Agrupación	No. de Integrantes	Unidades Físicas en Producción		Prod. Anual		Productividad / Embarcación	Observaciones Sobre su Desempeño
		Un	%	Volumen TN	%		
CNC	504	98	5%	293.2	15%	2.99	Promedio
SOCAMA	329	91	5%	89.15	4%	0.98	Promedio
Fed. Est. Ton.	529	281	14%	68.33	3%	0.24	Bajo
Fed. Reg. Ton.	2262	839	42%	779.85	39%	0.93	Regular
Union de Pij.	736	161	8%	170.67	9%	1.06	Regular
Fed. Reg. Pij.	1086	508	25%	558.03	28%	1.10	Promedio
Individuales	130	41	2%	33.42	2%	0.82	Promedio
No Asociados	5576	2019	100%	1992.65	100%	0.99	
TOTAL							

CAMARON DE ACUACULTURA

Agrupación	No. de Integrantes	Unidades Físicas en Producción		Prod. Anual		Productividad / HA	Observaciones Sobre su Desempeño
		Has	%	Volumen TN	%		
Maricultivos	15	30.5	29%	28.25	28%	0.926	Arregio sus problemas financieros
El Fortin	64	48.4	47%	24.30	24%	0.502	Se sostiene con baja rentabilidad
América	4	24.5	24%	48.23	48%	1.969	Empresa lider en Chiapas
No Asociados	83	103.4	100%	100.77	100%	1.132	
TOTAL							

TABLA 30

Empresas Líderes en Procesamiento e Industrialización

Empresa	Volumen de Proceso		% Capacidad Instalada Utilizada	Calificación sobre su Desempeño
	Volumen*/año	%		
1. -Asociación de Industriales de productos lácteos y sus derivados AC.	31.5 mill lts/año	70	90	bueno

2. - Ganaderos de Arriaga	13.5 mill lts/año	30	90	bueno
Empresa	Volumen de Proceso		% Capacidad Instalada Utilizada	Calificación sobre su Desempeño
	Volumen*/año	%		
1. -COAGRO	6,667 TN/AÑO	100	40	REGULAR
TOTAL	6.667 TN/AÑO	100		
TOTAL	45 mill lts/año	100		

TABLA 31
Empresas Líderes en Servicios de Comercialización

Empresa	Volumen Comercializado		% Capacidad Instalada Utilizada	Calificación sobre su Desempeño	
	Volumen*/año	%			
Agrumar del Sureste, S.A.	651 TN/AÑO	32.68	90	Bueno	
Agromar del Sureste, S.A.	451 TN/AÑO		23	100	Bueno
Adela Wong	290 TN/AÑO	100	14.5	90	Bueno
Samuel Alvarez Zavala	250 TN/AÑO		12.5	80	Bueno
Isai Espinoza Ordoñez	125 TN/AÑO		6	80	Bueno.
OTROS	876 TN/AÑO		44	70	N/I
TOTAL	1,992 TN/AÑO	100			

TABLA 32
Demanda de Capital por Red
(Miles de Pesos)

Concepto	Capital de Trabajo	Inversión Fija
DEMANDA PRIMARIA * GANADO BOVINO		
Recursos Propios	100,000	100,000
Proveedores	32,300	36,500
Sistema Financiero		
Otros		
Total	132,300.00	136,500.00
DEMANDA DERIVADA **		
Bancos	10,000.0	11,875.0
Otros intermediarios		
Total	10,000.0	11,875.0

* DEMANDA PRIMARIA = Estimación de la demanda total que define cada oficina, calculando el capital de trabajo necesario para la producción de las unidades físicas que se estiman sea producida en cada red.

** DEMANDA DERIVADA = Demanda que puede ser atendida por FIRA, incluyendo la demanda de los bancos y de otros intermediarios, como Uniones de Crédito, Paraфинancieras, Agentes PROCREA, etc.

Concepto	Capital de Trabajo	Inversión Fija
DEMANDA PRIMARIA * CAMARON		
Recursos Propios	68,566	14,901
Proveedores	82,586	7,901
Sistema Financiero	5,000	0
Otros	0	0
Total	156,152	22,802
DEMANDA DERIVADA **		
Bancos	5,650.0	5,000.0
Otros intermediarios	1,700.0	
Total	5,650.0	5,000.0

* DEMANDA PRIMARIA = Estimación de la demanda total que define cada oficina, calculando el capital de trabajo necesario para la producción de las unidades físicas que se estiman sean producidas en cada red.

** DEMANDA DERIVADA = Demanda que puede ser atendida por FIRA, incluyendo la demanda de los bancos y de otros intermediarios, como Uniones de Crédito, Paraфинancieras, Agentes PROCREA, etc.

TABLA 33
Participacion de la Agencia en la Red Estatal
(Descuento en Miles de Pesos)

GANADERIA

Concepto	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
CB. Financiada Residencia	102,451	57,996	11713	6873	8021	4460	9450
CB. Financiada Agencia	11,320	14,275	2855	3768	4055	2294	2454
Participación en CB de la Ag (%)	11.05%	24.61%	24.37%	54.82%	50.55%	51.43%	25.97%
Descuento Residencia en la Red	165368	128997	154146	102973	78067	43437	91649
Descuento Agencia en la Red	11850	15702.5	6130	7156	10508	9908	13841
Participación en descuento de la Ag (%)	7.17%	12.17%	3.98%	6.95%	13.46%	22.81%	15.10%

CAMARON

Concepto	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Embarcacion Financiada Residencia	4	1	1	18	30	15	1
Embarcacion Financiada Agencia	0	0	0	17	30	15	1
Participación en Embarc. de la Ag (%)	0	0	0	94%	100%	100%	100%
Hectáreas Financiada Residencia	60		0				100
Hectáreas Financiada Agencia	55		0				100
Participación en Has de la Ag. (%)	91%		0				100%
Tonelada Financiadas Residencia		100	0	10	13		6
Toneladas Financiadas Agencia		100	0	10	13		6
Participación en Toneladas de la Ag. (%)		100%	0	100%	100%		100%
Descuento Residencia en la Red	2877	396	16	1204	581	371	1058
Descuento Agencia en la Red	2252	368	0	510	581	371	1058
Participación en descuento de la Ag (%)	78.28%	92.93%	0.00%	42.36%	100.0%	100%	100%

TABLA 34
Análisis de Riesgo en la Red
(Por Actividad)

GANADERIA

Activi- dad	Tipo de Riesgo*	Breve Descripción de la Problemática	Probabilidad **	Impacto		
				Escenario mas porbale	Escenario desfabora ble	Escena rio Optimis ta
Primaria	Climatológicos	Época de estiaje, reduce la	M		X	
		disponibilidad y calidad del				
		Forraje				
	Crediticio	Cultura de no pago	B		X	
Comercialización						
	MERCADO	Reducción del Mercado	B		X	
	FINANCIERO	Cultura de no pago	B		X	
Transformación						
	FINANCIERO	Cultura de no pago	B		X	

CAMARON

Activi- dad	Tipo de Riesgo*	Breve Descripción de la Problemática	Probabilidad **	Impacto		
				Escenario mas probable	Escenario desfavorable	Escenario Optimista
Primaria	Climatologicos	Ventanas estacionales, causan	M		X	
		bajas en la producción				
	Crediticio	Cultura de no pago	B		X	
Comercialización						
	MERCADO	Reduccion del Mercado	B		X	
	FINANCIERO	Cultura de no pago	B		X	
Transformación						
	FINANCIERO	Cultura de no pago	B		X	

* Tipo de Riesgo de acuerdo a origen pueden ser: CLIMATOLÓGICOS, FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS, CREDITICIOS, DE MERCADO Y OTROS.

** Probabilidad de ocurrencia del escenario MAS probable: A= Alta (> 80%), M= Media (entre 50 y 79%), B= Baja (< 50%)

CAMARON

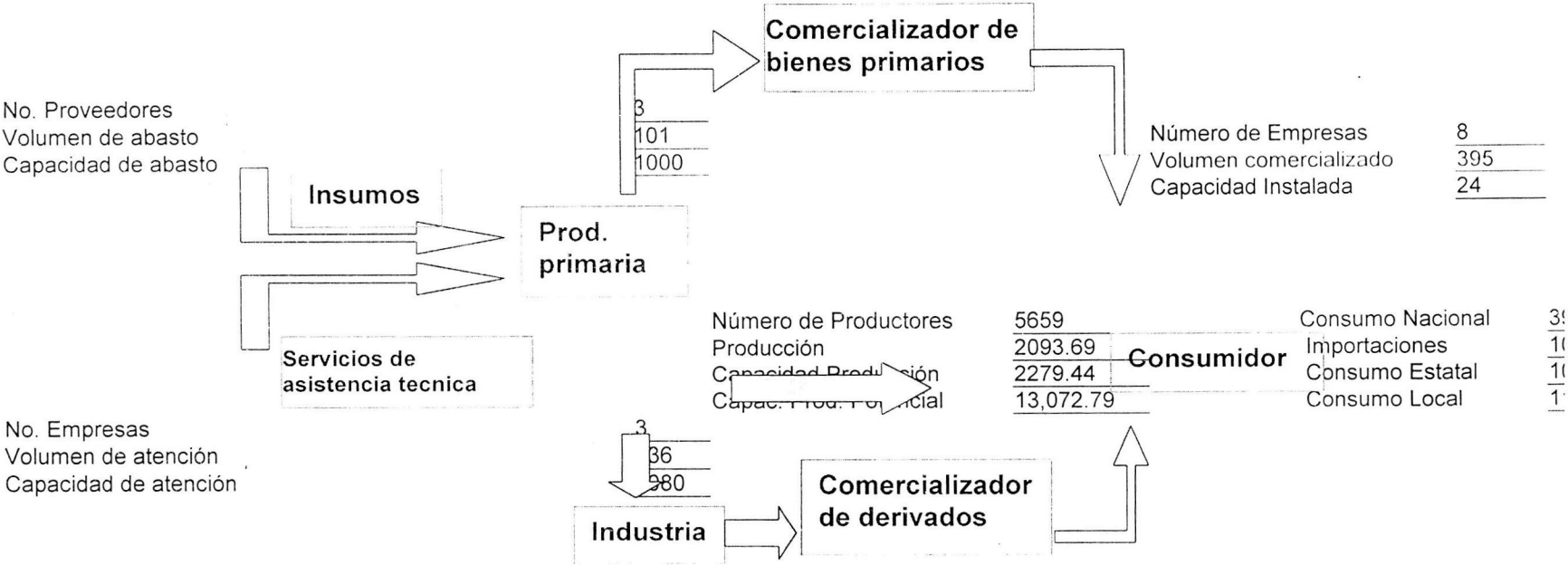
Activi- dad	Tipo de Riesgo*	Breve Descripción de la Problemática	Probabilidad **	Impacto		
				Escenario mas porbale	Escenario desfavorable	Escenario Optimista
Primaria	Climatologicos	Ventanas estacionales, causan	M		X	
		bajas en la producción				
	Crediticio	Cultura de no pago	B		X	
Comercialización						
	MERCADO	Reduccion del Mercado	B		X	
	FINANCIERO	Cultura de no pago	B		X	
Transformación						
	FINANCIERO	Cultura de no pago	B		X	

* Tipo de Riesgo de acuerdo a origen pueden ser: CLIMATOLÓGICOS, FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS, CREDITICIOS, DE MERCADO Y OTROS.

** Probabilidad de ocurrencia del escenario MAS probable: A= Alta (> 80%), M= Media (entre 50 y 79%), B= Baja (< 50%)

ANEXO 5
FLUJOGRAMA DE REDES PRODUCTIVAS

CAMARON

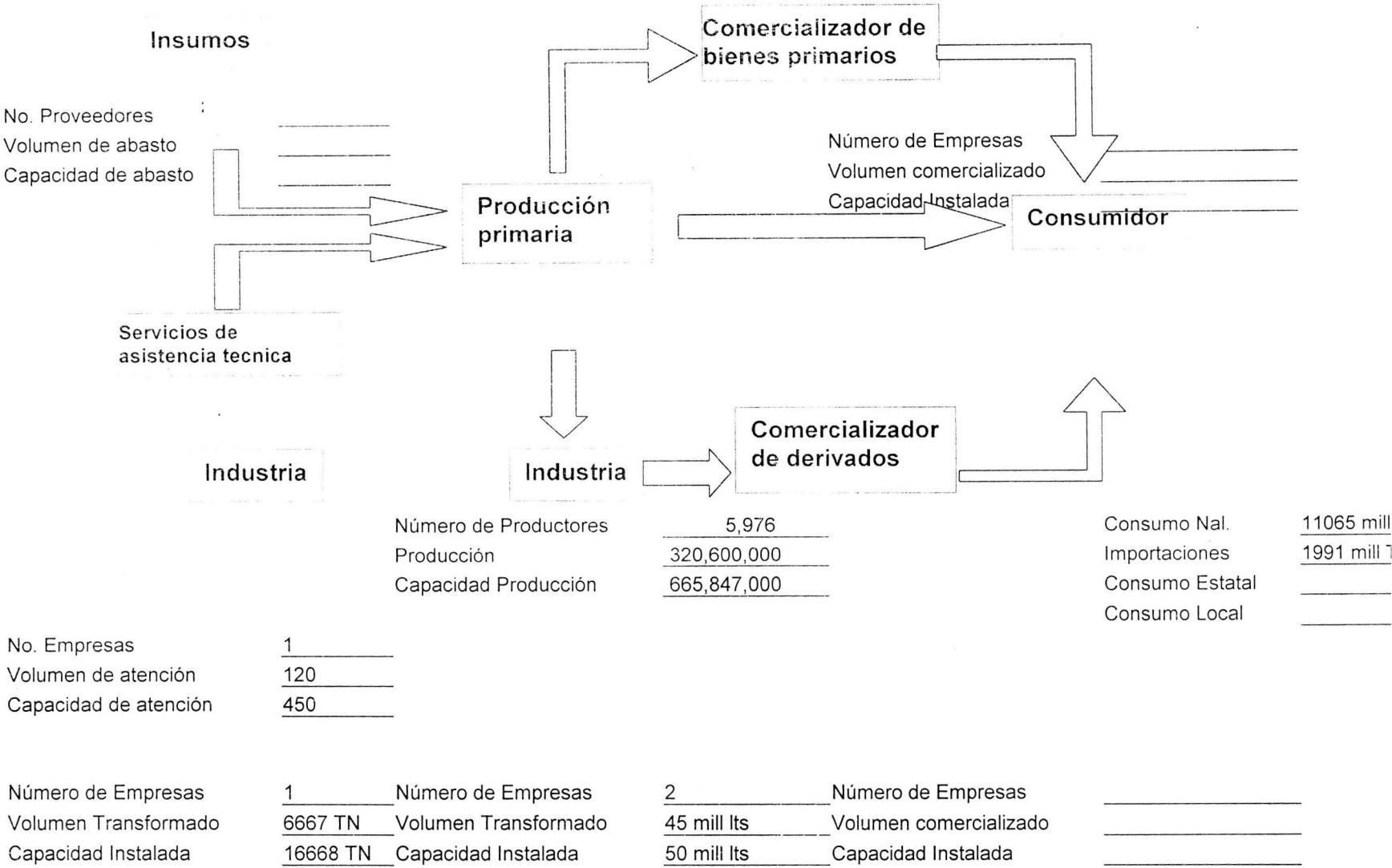


- 1.- No. Proveedores
- 2.- Volumen de abasto
- 3.- Volumen de abasto
- 4.- Volumen de atención
- 5.- Capacidad de atención

INDUSTRIA

= Total del proveedores locales de materias primas.
= Total del unidades físicas producidas en la actividad primaria con las materias primas proveedores locales.
= Total del unidades físicas que se podrían producir en la actividad primaria con las materias primas si se utilizara la capacidad instalada máxima que los proveedores locales actualmente.
= Total de las unidades físicas atendidas.
= Total del unidades físicas que pueden ser atendidas con la capacidad actual de los proveedores de servicios.
= Empresas que procesan el camarón a nivel artesanal, sin la condiciones de higiene, calidad y seguridad mínimos que exigen las normas internacionales y del país, para asegurar un buen producto al consumidor. En la zona este tipo de empresas se conocen como "despulpado". Las cuales no cuentan con capacidad de congelación solo almacenamiento en cámaras.

GANADO BOVINO



<u>PROBLEMA</u>	CUANTIFICACIÓN
DESINTEGRACIÓN DE LOS PARTICIPANTES DE LA RED	97% de los Productores Compra, Produce y Comercializa sin organización (sin aplicar economías de escala, alianzas y contar con ingresos adicionales por valor agregado)
ÁREA DE EFECTIVIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN
CREAR EN LA RED ECONOMÍAS DE ESCALA	Productores Organizados / Productores Totales

ANEXO 6
DETERMINACIÓN DE ÁREAS DE EFECTIVIDAD DEL
PLAN ESTRATÉGICO
Agencia Tonalá (2000 – 2002)

<u>PROBLEMA</u>	CUANTIFICACIÓN
EMPLEO DE TECNOLOGÍA TRADICIONAL QUE IMPACTA EN BAJOS RENDIMIENTOS UNITARIOS (COMPETITIVIDAD)	Ganadería (1): 94% de la sup. susceptible de tecnif. emplea tec. Tradicional. Camarón (2): Aprovechamiento actual del 5.3% de la superf. potencial (6,500 has) susceptibles de desarrollar proyectos acuícolas.
ÁREA DE EFECTIVIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN
OFERTA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS ESPECIALIZADOS	(1): Has Reconvertidas/ Has Susceptibles de Tecnificar (2): Has Construidas / Has potenciales y en operación

<u>PROBLEMA</u>	CUANTIFICACIÓN
ALTA PERCEPCIÓN DEL RIESGO POR LA BANCA	El 61.4% de la operativa de la Agencia se concentra solo en Banrural y el crédito se ha contraído en los últimos años.
ÁREA DE EFECTIVIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN
OFERTA ESTRATÉGICA DE PRODUCTOS FINANCIEROS	Descuento Banrural/Descuento Total Descuento Año Actual/Descuento Año Anterior

ANEXO 7
DETERMINACIÓN DE LAS METAS, ESTRATEGIAS Y
ACCIONES POR RED
RED GANADERIA BOVINA

PROBLEMA		CUANTIFICACIÓN	
EMPLEO DE TECNOLOGÍA TRADICIONAL QUE IMPACTA EN BAJOS RENDIMIENTOS UNITARIOS (COMPETITIVIDAD)		94% de la sup. susceptible de tecnif. emplea tec. Tradicional.	
ÁREA DE EFECTIVIDAD			
OFERTA ESTRATEGICA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS ESPECIALIZADOS			
INDICADOR		META	
Has Reconvertidas/ Has Susceptibles de Tecnificar		Incrementar 33% la superficie reconvertida	
ESTRATEGIA			
RECONVERTIR ÁREAS DE BAJA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍA ESPECIALIZADA (PASTOREO INTENSIVO TECNIFICADO).			
ACCIONES	RESULTADOS	RESPONSABLE	FECHA
-Realizar 18 Eventos Demostrativos	-El 25% de 630 asistentes adopten la Tecnología demostrada	RFO	2000 – 2002
-Efectuar 17 eventos de Capacitación	-Que 250 productores de 540 asistentes apliquen nuevas tecnologías	RFO	2000 – 2002
-Constituir 1 club de Productores	-Transf. Tec. en 6,510.24 Ha ganaderas con un 33% de adopción a la misma	RFO	2000 – 2002
-Reembolso SATI a Empresas	-Beneficiar a 661 productores	RFO	2000 – 2002
-Promover la Reconv. Productiva	-Lograr un 55% de la operativa a través de Crédito Refaccionario	RFO	2000 -- 2002
-Reembolsos preoperativos	Beneficiar 287 productores con 5,572 has	RFO	2000-2002
Apoyar 2 empresa Parafinanciera	- Apoyar 500 productores y 900 Has	RFO	2000 – 2002
Promover el portafolio de proyectos.	Concretar 100% de los proyectos.	RFO	2000 - 2002
Inducir la participación de recursos públicos y privados para consolidar los FINCA	2 millones en 3 años.	RFO	2000 - 2002

RED CAMARON

PROBLEMA		CUANTIFICACIÓN	
EMPLEO DE TECNOLOGÍA TRADICIONAL QUE IMPACTA EN BAJOS RENDIMIENTOS UNITARIOS (COMPETITIVIDAD)		Aprovechamiento actual del 5.3% de la superf. potencial (6,500 has) susceptibles de desarrollar proyectos acuícolas.	
ÁREA DE EFECTIVIDAD			
OFERTA ESTRATEGICA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS ESPECIALIZADOS			
INDICADOR		META	
Has Construidas / Has potenciales y en operación		(2): Incrementar en un 38.9% el aprovechamiento de la superficie Potencial.	
ESTRATEGIA			
APOYAR LA CONSTRUCCIÓN DE BORDERÍA RUSTICA Y GRANJAS CAMARONÍCOLAS.			
ACCIONES	RESULTADOS	RESPONSABLE	FECHA
-Realizar 18 Eventos Demostrativos	-El 25% de 810 asistentes adopten la Tecnología demostrada	MGML	2000 – 2002
-Efectuar 17 eventos de Capacitación	-Que 250 productores de 460 asistentes apliquen nuevas tecnologías	MGML	2000 – 2002
-Consolidar 1 club de Productores	-Transf. Tec. En 2,528.5 Ha acuícolas con 38% de adopción .	MGML	2000 – 2002
-Reembolsos SATI a Empresas	-Beneficiar a 3,914 productores	MGML	2000 – 2002
-Promover la Reconv. Productiva	-Lograr un 53% de la operativa a través de Crédito Refaccionario	MGML	2000 – 2002
Estudio especial camarón	Apoyar a productores para construir 2,184 Ha de bordería rústica y granjas.	MGML	2000 – 2002

RED CAMARON

PROBLEMA		CUANTIFICACIÓN			
Desintegración de los participantes de la red camarón		97% de los Productores Compra, Produce y Comercializa sin organización (sin aplicar economías de escala, alianzas y contar con ingresos adicionales por valor agregado)			
ÁREA DE EFECTIVIDAD					
Crear en la red economías de escala apoyando proyectos que contemplen beneficios de valor agregado, insumos y servicios a empresas primarias para su modernización e incremento de competitividad					
INDICADOR			META		
Productores Organizados / Productores Totales			Lograr integrar 3,000 productores primarios, equivalente a un 53% del potencial actual		
ESTRATEGIA					
Propiciar la integración de los participantes mediante la capacitación, transferencia tecnológica y apoyo a proyectos estratégicos.					
	ACCIONES		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA
1	Impartir 7 cursos de capacitación para el planta procesadora y alternativas de proceso.		190 líderes de opinión y productores	MGML	2000 - 2002
2	Promover 3 demostraciones de la importancia de integración y tecnificación		270 productores beneficiados.	MGML	2000 - 2002
3	Canalizar recursos financieros a 3 empresas integradoras para el acopio, acondicionamiento y comercialización de camarón		23.5 millones de pesos	MGML	2000 - 2002
4	Apoyar al menos 4 cooperativas que tengan convenios de comercialización con el principal comercializadora de la región.		3 millones de pesos.	MGML	2000 - 2002
5	Fomentar el apoyo al sector vía intermediarios no bancarios (Procrea, Parafinanciera)		338 beneficiarios	MGML	2000 - 2002
6	Reembolsos para estudios de preinversión, asistencia técnica y preoperativo.		500 mil pesos	MGML	2000 - 2002

ANEXO 8

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PANELES DE CONSULTA

PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DE FOMENTO TECNOLÓGICO (GANADERIA BOVINA)
(MILES DE PESOS)

NOMBRE DEL PROYECTO	COSTO ESTIMADO					UNIDAD ES (HA)	REND. PRODUC T.	IMPACTO		SOBRE
								LA RED		
								CORT O	M ED IO	LARG O
I. CAPACITACION EXTERNA	130.2	3	9	314	928	0				
VIAJE DE OBSERVACION club	10	0	1	34	464	15 - 20	X		X	
PIT LOS VILLAS "VILLAFLORES"						%				
CURSO SOBRE PIT	120	0	8	280	464	15 - 20	X		X	
						%				
II. TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	120	2	8	240	0	0				
I. REEMBOL. A CLUB "PIT"								X	X	
VALIDACION TECNOLÓGICA *	80	1	1	34	0	15 - 20	X		X	
						%				
II.1 PARCELAS DEMOST. club DE GANADERIA										
RENTABILIDAD PIT	20	1	4	120		15 - 20	X		X	
						%				
II.2 PARCELA DEMOSTRATIVO LAS BRISAS								X	X	
RENTABILIDAD PIT	20	1	4	120		15 - 20	X		X	
						%				
III ASISTENCIA TÉCNICA	729.4	17	17	303	464	0				
BECAS DE INDUCCION AL SATI	80	4	4	151	464	15 - 20	X			
						%				
REEMBOLSOS A PROD. POR COSTOS DE ASESORIA	614	12	12	151		15 - 20	X			
						%				
REEMB. A DESP.: IAMSA/ APERTURA DE OFNA.	35	1	1	0		15 - 20	X			
						%				
IV. ESTUDIOS ESPECIALES	200	1	1	268	5,572	0				
ESTUDIO DE LA GANDERIA BOVINA	200	1	1	268	5,572	15 - 20	X		X	
						%				
V. REEMBOLSOS PREOPERATIVOS	50	1	1	89	1,857	0				
PROMOCION Y SELECCION PROYECTOS PIT	50	1	1	89	1,857	15 - 20	X		X	
						%				
TOTAL	1229. 6	24	36	1,214	8,821	0				

PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DE FOMENTO TECNOLÓGICO (GANADERIA BOVINA)
(MILES DE PESOS)

NOMBRE DEL PROYECTO	COSTO ESTIMADO				UN (HA)	REND. PRODU CT.	IMP S/LA RED		
							COR TO	M E D I O	LAR GO
I. CAPACITACION EXTERNA	68	6	6	160	12,549	4 - 16 %	X	X	X
VIAJE DE OBSERVACION PROYECTO TOPON (PIJIJIAPAN)	3	0	1	60	100	4 - 6 %	X		
VIAJE DE OBSERVACION PLAYA NEGRA. LOS MOCHIS, SIN.	0	3	1	5	400	10 - 15 %		X	
VIAJE DE OBSERV. AHOME ACUICOLA. LOS MOCHIS, SIN.	0	3	1	5	1	7 - 10%□	X		
CURSO SOBRE ACUACULTURA DE CAMARON	15	0	1	30	300	13 - 16 %		X	
CURSO ALTERNATIVAS DE PROCESO DE CAMARON	25	0	1	30	5,708	7 - 10%□	X		
REQUERIMIENTOS DE UNA PLANTA PROCESADORA HACCP	25	0	1	30	6,040			X	
II. TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	189	18	12	300	5,008	7 - 60 %	X	X	X
I. REEMBOL. A club DE ACUICULTORES									
VALIDACION Y ADOPCIÓN TECNOLÓGICA *	129	1	4	7		8 - 10 %	X		
II.1 PARCELAS DEMOST. club DE ACUICULTORES									
RENTABILIDAD DE LA ACUACULTURA	15	6	3	60	156	8 - 10 %	X		
FOMENTO A LA INVERSION ACUICOLA	15	6	3	60	1,000	50 - 60 %			X
II.2 PARCELA DEMOSTRATIVA TOPON									
BORDERIA OPCION RENTABLE DE PESCADORES	15	3	3	90	500	20 - 30 %			X
II.3 PARCELA DEMOSTRATIVA PUNTA DE ZANATE									
TECNIFICACION DE CAPTURA RIBERENA	15	3	3	90	3,352	7 - 10 %	X		
III ASISTENCIA TECNICA	660	12	20	3,600	0	7 - 60 %	X	X	X
BECAS DE INDUCCION AL SATI	60	3	3	600		7 - 10 %	X		
REEMBOLSOS A PROD. POR COSTOS DE ASESORIA	460	6	15	1,500		7 - 10 %	X		
REEMB. A DESP.: DIAP, Y AQUA / APERTURA DE OFNA.	140	3	2	1,500		50 - 60 %	X	X	
IV. ESTUDIOS ESPECIALES	400	1	1	500	0	50 60 %	X	X	X
DETECCION ZONAS PARA DES. CAMARONICOLA	400	1	1	500	0	50 - 60 %		X	X
V. REEMBOLSOS PREOPERATIVOS	250	3	1	4,000	3,020	7 - 30 %	X	X	X
PROMOCION Y SELECCION PROYECTOS BORDERIA	50	1		1,000	0	20 - 30 %		X	X
PROMOCION Y SELECCION PROY. TECAR/INTEGRACION	50	1	1	1,500	3,020	7 - 10 %			X
REEMB. ESTUDIO DE PREINVERSION E INGENIERIA	150	1		1,500		21 - 30 %	X	X	X
TOTAL	1,567	40	40	8,560	20,577	7 - 50 %	X	X	X

ANEXO 10. CADENA PRODUCTIVA CAMARON

1. ANTECEDENTES

La información representa una etapa del proceso de análisis de la red camarón en el estado de Chiapas, al analizarse la zona de influencia de la Agencia Tonalá. Se consideró la captura de camarón en esteros y la acuicultura, reconociendo que ésta última actividad tiene grandes perspectivas económicas y productivas en la zona, por ser generadora de un buen número de empleos, alimentos y divisas para el país. También se realizó un análisis general de la industria ya que aunque incipiente tiene un buen potencial de desarrollo, también se analizó la comercialización y las empresas de servicios a la red.

2. DIAGNÓSTICO Y TENDENCIA

Situación Actual.	Tendencias.
<u>Mercado.</u> Los principales mercados de camarón a nivel internacional son los Estados Unidos, Japón y La Comunidad Europea, quienes importan el 39% de la oferta mundial de camarón. El mercado nacional es ocasiones más atractivo que el internacional para los productores, sobre todo para camarones de talla media y chico.	<u>Mercado.</u> Se estima que en Japón continúe la reducción en el consumo e importación por la crisis asiática, de igual manera en la comunidad europea, por la reducción de precios en aves y porcinos. Por el contrario en los Estados Unidos se estima que incremente el consumo por la solidez de su economía. En México se estima que continúe el incremento en el consumo.
<u>Precios.</u> De acuerdo a información tomada de Ocean Garden, se observa un repunte en los precios de camarón en todas las tallas sobre todo en tallas grandes. <u>En el mercado nacional las tallas pequeñas registraron un precio mas competitivo.</u>	<u>Precios.</u> Los precios en el mercado norteamericano muestran una tendencia a la alza, influenciado por el incremento en el consumo e importaciones del producto. <u>De igual forma se observa una tendencia a la alza en el mercado nacional.</u>

<u>La Competitividad Mundial.</u> La competitividad del país esta basada principalmente en su cercanía con el principal mercado de camarón del mundo (Estados Unidos). Además el camarón mexicano se encuentra en primer lugar en calidad y precio comparándolo con los principales productores del mundo Ecuador y Tailandia. En particular Chiapas tiene un gran potencial de desarrollo por la existencia de 17,000 has determinadas por la SEMARNAP y sus condiciones climáticas.	<u>La competitividad Mundial.</u> Se estima que esta se incremente, sobre todo por la potencialidad de incremento en producción del camarón mexicano, así como en el valor agregado y diversificación de presentaciones, con lo cual, se podrá incrementar la oportunidad de participar en un mayor número de nichos de mercado.
---	---

<u>Infraestructura de almacenamiento y movilización de cosecha.</u> En Tonalá existen 13 cámaras para conservación con capacidad de 223 tn, en operación únicamente 7 con 136 tn. No existe sistemas de congelado rápido de tal manera que las cámaras se emplean para este fin tardando mas de 24 hrs en congelar el producto.	<u>Infraestructura de almacenamiento y movilización de cosecha.</u> La tendencia es a la construcción de plantas congeladoras con sistemas apropiados de congelación. En Tonalá existe un proyecto de planta que considera la construcción de sistemas de congelado rápido que incrementara la calidad del producto.
<u>Eslabonamiento productivo entre la actividad primaria, la producción y la industria.</u> En la zona no existe una integración de las fases productivas de la red. Los pescadores entregan el producto fresco a su cooperativa, quien mediante contratos de palabra o escritos entregan el camarón a comerciantes o despulpadores, quienes se encargan de su transporte, proceso y comercialización al mercado nacional.	<u>Eslabonamiento productivo entre la actividad primaria, la producción y la industria.</u> Se prevé que a futuro las cooperativas se integren y conformen empresas que les den servicio de acopio, acondicionamiento y comercialización de camarón.
<u>Producción Primaria.</u> 1. Sistemas Productivos. A. Captura Ribereña. Rendimientos de 20.83 a 157.3 kg/ha (promedio 31.34). Rentabilidad elevada (60% de los ingresos/venta), debido a bajos costos de operación, no obstante, es bajo el nivel de ingresos por productor por presión pesquera. No existe potencial de expansión, se cuenta con 33,678 has actualmente sobre explotadas. Manejo inadecuado del producto en la embarc. Centros de recepción rústicos y sin higiene Sin sistemas de transporte ni conservación B. Cultivo Semiintensivo. Estanquería rústica de 1 a 10 has, densidades de cultivo menores a 20 organismos/ m² y con un buen nivel tecnológico, producciones de 500 a 2,000 Kg./ha. 131 has factibles de operar. C. Cultivo Intensivo. Estanquería de 1 a 5 ha, cultivo de camarón en altas densidades, requiere un alto nivel tecnológico y se logran producciones de 2,000 a 5,000 ton/ha. 24.5 has factibles de operar.	<u>Producción Primaria.</u> 2. Sistemas Productivos A. Captura Ribereña integrada a las actividades de transporte, proceso y comercialización.. La expansión consiste en aprovechar zonas validadas por la SEMARNAP cercanas a los esteros factibles de aprovechar extensivamente con bordería rústica. Se estima en 2,000 has el potencial.. Manejo apropiado del producto en la embarc. Centros de recepción higiénicos Con sistemas de transporte y conservación B. Cultivo semiintensivo. Estanquería rústica de 5 a 10 has, densidades de cultivo menores a 20 organismos/ m² y con un buen nivel tecnológico, producciones de 500 a 2,000 Kg./ha. Potencial en Chiapas 4,000 Has C. Cultivo Intensivo. Estanquería de 1 a 5 ha, cultivo de camarón en altas densidades, requiere un alto nivel tecnológico y se logran producciones de 2,000 a 5,000 ton/ha. Potencial en Chiapas hasta 500 Has.

ANEXO 9
PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DE FOMENTO FINANCIERO

NOMBRE DEL PROYECTO	NÚM DE CRED	ACTIVIDAD	ESTRATO	TIPO DE CRÉDITO	GARANTÍA FIRA	LÍNEA DE PRODN	BANCO	MONTO CRÉDITO	NÚM. BEN.	UNIDAD FÍSICA/ NÚM
ASOC. DE IND. DE LECHE	1	Ganaderia	1	REFACCION	90%	GANADO BOV	BITAL	1,000	30	90
ASOC. DE IND. DE LECHE	6	Ganaderia	1 Y 2	AVIO	90%	GANADO BOV	BITAL	7,700	8	0
ASOC. DE IND. DE LECHE	15	Ganaderia	1 Y 2	REFACCION	90%	GANADO BOV	BITAL	2,000	8	0
PROYECTO ENG PROCREA	3	Ganaderia	1	Avio	100%	GANADO BOV	procrea	500	40	200
PROYECTO PIJIJAPAN	3	Ganaderia	1	AVIO	90%	GANADO BOV	BITAL	1,795	76	552
PROYECTO PIJIJAPAN	3	Ganaderia	1	REFACCION	90%	GANADO BOV	BITAL	8,875	76	1,026
CULTIVO SORGO	1	Agricola	1	AVIO	100%	SORGO	PROCREA	1,000	45	320
CULTIVO MANGO	2	Fruticola	1	AVIO	90%	MANGO	BITAL	1,600	40	200
CULTIVO CAFÉ	1	Fruticola	1	AVIO	100%	CAFE	PROCREA	1,200	120	400
TURISMO	16	Servicios	1 Y 2	AVIO Y REF	90%	FINRURAL	BITAL	1,500	35	35
Agostaderos de Topón	1	PESCA		REF./AVIO	0	CAMARON	BANCRI	1,950	64	100
UEEE Granja Cam. El Fortín	1	PESCA	1	AVIO	0	CAMARON	BANCRI	1,858	64	71
Maricultivos de la Costa	1	PESCA	2	AVIO	0	CAMARON	BANCRI	1,415	1	55
Desarrollo Acuicola El Prog.	1	PESCA	2	AVIO	0	CAMARON	BANCRI	180	1	6
América Aquatech, S.A.	1	PESCA	2	AVIO	0	CAMARON	BANCRI	1,348	1	25
El Remolino	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	120	114	689
El Remolino	1	PESCA	1	AVIO	100%	CAMARON	PROCREA	850		
Miguel Hidalgo	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	605	224	1,353
Miguel Hidalgo	1	PESCA	1	AVIO	100%	CAMARON	PROCREA	850		
Punta de Zanate	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	895	98	592
Fco. Castillo Najera	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	279	119	719
Fed. de Coop/Proces. Tonalá	1	PESCA	1	REFACC	0	CAMARON	BANCRI	2,000	945	5,708
Otros proyectos	5	VARIOS		N/D	0	VARIOS	VARIOS	3,100		
TOTAL	68							42620	2109	12141

2. Volúmenes de producción. Durante 1999 la captura ribereña en Tonalá, produjo 1,992.7 toneladas de camarón. La acuicultura contribuyó en la zona con 101 toneladas de camarón. Total 2,093.7 toneladas.	8. Volúmenes de Producción. La captura ribereña no presenta una tendencia de crecimiento de la producción, por lo que se estimaría cantidades alrededor de las 2,000 toneladas/año. Potencialmente se puede incrementar la producción por cultivo extensivo en 2,000 has hasta en 1,000 toneladas, en semiintensivo con 4,000 has hasta 8,000 toneladas y en intensivo con 500 has 2,000 ton. Total potencial: 13,000 toneladas/año.
<u>Precios Locales vs Internacionales</u> El comportamiento de los precios del camarón es variable, estando regulado por la oferta y la demanda del producto influidos por la época del año. Además al mercado norteamericano se dirijen camarones de talla grande y en el nacional las tallas pequeñas, que en épocas de mayor demanda (semana santa), alcanzan precios mas altos los pagados por los norteamericanos.	<u>Precios Locales vs Internacionales.</u> La tendencia en el comportamiento de los precios no se vislumbra que varíe, de acuerdo al comportamiento actual.
4. Zonas Productivas. El camarón de estero en Tonalá se captura en 6 sistemas lagunarios (Mar Muerto, Cordón Estuárico, La Joya Buenavista, Los Patos Solo Dios, Agostaderos de Pijijiapan y Carretas Pereyra) que en total suman 33,678 has Para el camarón de cultivo existen en Tonalá 7 granjas construidas con una superficie de 292 has, no obstante durante 1999, únicamente entraron en operación 103.4 has.	4. Zonas Productivas. La zonas estuarinas no pueden incrementar su área productiva, no obstante, Existen mas de 2,000 has de zonas con posibilidades de manejar extensivamente con borderías. Además de las 17,000 has que la SEMARNAP reporta como zonas potenciales para el establecimiento de granjas, el ITESM estima que 4,500 has son factibles de establecer.
5. Rendimientos. En Tonalá los rendimientos (kgs/ha) de camarón por captura ribereña van de 20.83 a hasta 157.30 con media de 31.34. Durante el año 1999 las granjas semiintensivas tuvieron un rendimiento promedio de 0.6 TN/ha y la intensiva de 1.9 TN/ha.	11. Rendimientos. No se espera que se incrementen los rendimientos por captura de camarón en esteros. Con respecto a la acuicultura y con el desarrollo de la tecnología para el control de enfermedades y laboratorios de postlarvas es factible que a futuro se incrementen los rendimientos por ha.

<u>6. Costos.</u> Para la pesca ribereña un costo promedio por hectárea de \$ 455.0 sin considerar anticipos a pescadores, para la acuacultura extensiva \$ 9,000/ha, la acuacultura semiintensiva \$60,000/ha y para la acuacultura intensiva\$ 110,000/ha por ciclo	<u>12. Costos.</u> Debido a la escasez de postlarva silvestre que en la Costa de Chiapas se esta viviendo, la tendencia es a que las granjas operen con larvas de laboratorio, lo cual va a incrementar sus costos de operación. Actualmente adquieren el millar de postlarva a \$15.0, contra \$ 60.0, precio de laboratorio.
<u>Industria.</u> Se tienen registros de 25 empresas familiares dedicados al despulpe de camarón y 2 plantas de proceso ubicadas en Arriaga y en Tonalá. Carecen de sistemas de congelación rápida únicamente cámaras de conservación para 222.5 TN y refrigeración para 7.2 TN.	<u>Industria.</u> La tendencia es al establecimiento de a al menos una planta procesadora de camarón en cada municipio que cumpla con las normas sanitarias actuales, diversifiquen la producción y logren exportar la producción de camarón de tallas medianas.
<u>Procesos.</u> En Tonalá el principal proceso que se realiza es el despulpe de camarón, el cual es conocido en los supermercados como camarón "pacotilla", es el típico camarón cocktelero. Existen cerca de 30 establecimientos familiares rústico, en donde el camarón se cuece, pela, descabeza y sala, se presenta en bolsas de plástico de 1 Kg. El proceso carece de condiciones higiénicas, su destino es el mercado nacional. Adicionalmente se realiza otros procesos, en una empresa se produce camarón "empastillado", se presenta entero, semiseco y con una proporción típica de sal. Que le da un sabor característico. Otros secan el camarón, o simplemente lo ofrecen entero fresco a granel.	<u>Proceso.</u> Posibilidad de Crecimiento por tipo de proceso. Una vez establecidas plantas para el proceso de camarón, la tendencia mas probable por cuestiones culturales de la zona, seria realizar el proceso de cocido higiénico del camarón para surtir el mercado nacional y en parte el mercado de exportación. También es factible ofrecer el camarón descabezado congelado en marquetas proveniente de las zonas productoras de camarón. Es difícil determinar volúmenes de cada producto, pero aproximadamente el 30% de la producción en Chiapas alcanza una talla apropiada para el mercado de exportación.
<u>Canales de Distribución.</u> El camarón se acopia en 43 Sociedades Cooperativas existentes en la zona, quienes lo distribuyen a una serie de intermediarios o directamente a cerca de 30 despulpadores. Estos a su vez trasladan el producto dentro de la zona de influencia, al interior del estado y nacionalmente principalmente a la ciudad de México. La empresa Agromar del Sureste ofrece el servicio de transporte del producto a la mayoría de los despulpadores.	<u>Canales de Distribución.</u> La tendencia es que algunas cooperativas se integren con algunos despulpadores locales para que reciban parte del valor agregado generado, e inclusive logren establecer sus propios canales de distribución.

Biotechnologías caracteriza por empleo de tecnologías ancestrales, baja protección ambiental, fuerte presión pesquera y un excesivo intermediarismo comercial debido a que las cooperativas carecen de infraestructura de apoyo a la actividad (transporte, áreas de proceso, cámaras de congelación).	Biotecnología. La tendencia es a la aplicación de tecnologías modernas de proceso de producto.
---	---

Financiamiento. Acuicultura Has financiadas durante 1999: 100 has Acuac. Extensiva. Monto Financiado: \$ 850,000	Financiamiento. En el corto plazo se pretende financiar 100 has de bordería rústica \$ 1'100,000 y otorgar avios a granjas en operación 155.9 has \$ 4'800,000. En el mediano y largo plazo financiar la construcción de hasta 1000 has de borderías y 1,500 has de granjas camaroneras. Asimismo financiar en el corto plazo al menos una planta de proceso y a largo plazo llegar a tres. \$6'000,000.0
Demanda: El valor de la producción obtenida durante 1999 para 2094 TN fué de \$ 82'707,142, para lo cual se requirieron como capital de trabajo la actividad primaria \$ 34'231,000. La industria produjo 21'906,988 de valor agregado, requiriendo para ello \$ 6'222,497 de capital de trabajo para la maquila y el capital del valor de la producción para la materia prima (\$ 82'707,142)	Demanda: Potencialmente se pueden llegar a producir 13,072 TN con criterios moderados, el valor de la producción puede ser de \$ 498,922,842 con capital de trabajo de \$ 325,600,000. La industria puede genera \$ 136'781,000 de valor requiriendo \$ 38'850,000 para la maquila y el valor de la producción para el proceso (498'922,842)
Consumo percapita. Durante el periodo 1991-1998 el consumo promedio per cápita de camarón en México a crecido un 77% al pasar de 0.27 Kg. en 1991 a 0.48 Kg. en 1998. Se estima que en la misma proporción a crecido en la zona de influencia de Tonalá.	Consumo per cápita. El consumo per cápita de camarón en México y en los Estados Unidos presenta una tendencia a la alza con tasa media de crecimiento anual de 1.15 y 1.64% respectivamente.

3. CUELLOS DE BOTELLA

RESTRICCIONES	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
Mercado. Falta de nuevos productos y presentaciones para ampliar el mercado nacional y atacar mas eficientemente el mercado internacional.	Mercado. Fomentar eventos de capacitación sobre diversificación de procesos.

Actividad Primaria. Infraestructura de apoyo insuficiente y falta de proveedores de insumos para la producción. Falta de un abasto seguro de postlarvas	Actividad Primaria. Promover ante el gobierno el establecimiento de un programa de apoyo para el desarrollo de la acuacultura. Incentivar la inversión de proveedores presentándoles esquemas de desarrollo de la actividad. Apoyar el laboratorio existente y/o promover una alianza con un laboratorio de prestigio nacional.
Industria: Para exportar el producto se requiere cumplir la norma HACCP Procesamiento limitado, congelado obsoleto.	Industria. Apoyar proyectos que contemplen la aplicación de esta normatividad.
Transportación. Falta de equipo moderno	Transportación. Modernización y ampliación del parque vehicular.
Legislación. No existen leyes en el estado que fomenten la inversión.	Legislación. Realizar la promoción de la adecuación de las leyes acordes a los procesos de captura y acuacultura.
Tecnología. Nula aplicación de tecnología en la captura ribereña y procesamiento. Falta de un centro de investigación, capacitación y transferencia de tecnología.	Tecnología. Tecnificar la captura ribereña, y apoyar la modernización de plantas de proceso. Promover la creación de un centro de investigación, capacitación y transferencia de tecnología.
Financiamiento. Percepción de alto riesgo a la actividad por parte de la banca por experiencias anteriores.	Financiamiento. Aplicación de esquemas de inducción apropiados y esquemas que distribuyan el riesgo entre los productores proveedores, comercializadores y FIRA para minimizar el riesgo al banco.

5. PAPEL DEL GOBIERNO

Esquema de Subsidios. No existe un esquema de subsidios para la red en Tonalá. El Gobierno del Estado desde el año 1996 a manifestado su interés de apoyar el establecimiento de granjas camaronícolas y plantas congeladoras vía fideicomiso en garantía, pero a la fecha no se ha logrado constituir.
Regulación de Precios. El precio del camarón, se fija de común acuerdo entre el comerciante y el consejo administrativo de las cooperativas pesqueras o propietario de las granjas. se fija de acuerdo a la oferta y la demanda, pero el comerciante tiene el poder en la negociación. La empresa paraestatal Ocean Garden, únicamente adquiere camarón de altamar, debido a que no es competitivo en el mercado de Tonalá
Participación del Gobierno en la Comercialización. El Gobierno no interviene en la zona para apoyar en la comercialización del camarón.

Participación del Gobierno en la Producción. El gobierno no participa en la regulación de las actividades productivas de las sociedades cooperativas pesqueras ni granjas chiapanecas.

Normatividad.Nacional: La pesca ribereña y la acuacultura se rigen por la Ley de pesca que entro en vigor en junio de 1992. En un punto de interés es que en la pesca ribereña del camarón de Chiapas no existen épocas de veda del producto. Otro aspecto importante es la modificación al artículo 27 constitucional. La ley de aguas nacionales capitulo IV artículo 82 que se refiere al uso de las aguas en acuacultura. La ley del impuesto general de importación que permite la importación de equipo y la reducción del impuesto sobre la renta del 35 al 17.5%.

Internacional: En Estados Unidos la regulación de el Food And Drug administration (FDA) que obliga a empresas mexicanas que deseen exportar camarón a ese país a aplicarel sistema de análisis de riesgos y control de puntos críticos (HACCP).

CADENA PRODUCTIVA: GANADERIA BOVINA

1. – ANTECEDENTES

El comportamiento de la producción mundial de las carnes, creció 2.7 % de 1990 a 1997; al pasar de 179 a 221 millones de toneladas. Destaca el crecimiento de la producción de carne de aves con el 4.7 % anual pasando de 39 a mas de 56 millones de toneladas; la de cerdo se ha incrementado de 70 a 80 Millones de toneladas representando un crecimiento de casi del 3 % anual; mientras que la carne de res solamente tuvo crecimiento de 0.26 %, manteniéndose en alrededor de los 53 millones de toneladas.

México es un país en desarrollo con una tasa de crecimiento demográfico del 1.8% anual, y una demanda de productos lácteos en aumento. En un lapso de 4 años, la población ascenderá a 98.4 millones de habitantes, con un consumo aproximado de 30.5 millones de litros de leche diarios, 28.0% mas de la producción actual. Para satisfacer la demanda de leche se requerirá en menor magnitud de las importaciones, con una marcada tendencia a lograr la autosuficiencia en la producción de leche debido a que la producción presenta un incremento superior que la demanda.

Debido a las perspectivas favorables que trajo consigo la liberación del precio de la leche y la caída del precio de los granos en el mercado internacional, la producción de leche ha registrado un crecimiento del 5% en los años 97 y 98; se estima que para el año 2000 la producción nacional alcance los 9,500 millones de litros. El consumo de leche y derivados ha venido en aumento; Sin embargo, fue necesario importar durante 1999 aproximadamente un 18% de las necesidades del país.

En el período 90-95, la producción de carne en México creció a un ritmo del 6.5 %, debido al gran impulso de la avicultura, con crecimiento del 11.3 % anual; la Producción de carne de bovino en canal en este mismo período, permitió un crecimiento del 4.8 %, ligeramente mayor al de la porcicultura que fue del 4.0 %

La producción de carne de bovino en Chiapas, durante 1996 fue de aproximadamente 76 mil toneladas, resultando una producción mayor en un 25 % a 1995 aproximadamente.

La producción de leche mantuvo el ritmo de crecimiento en un 6 % de 1991 a 1995 ubicándose en 218 millones de litros durante 1995, de los cuales la compañía Nestlé capta el 38 %; el 40 % se utiliza para la elaboración de productos y subproductos lácteos y el 22% de la producción se destina para el consumo como leche bronca.

2. - DIAGNOSTICO Y TENDENCIA

Situación Actual

Tendencias

Mercado

☐ **Precios.**

Tendencia de precios internacionales

Los precios internacionales de la carne de bovino y leche tienden a la baja, esto debido a las políticas de apoyo en los países productores y exportadores.

También es importante señalar el cambio de hábitos de consumo, la demanda por carne de pollo es cada día mayor por lo cual el precio del ganado se mantendrá sin incrementos y tenderá a la baja.

La competitividad mundial.

La competitividad mundial en referencia al costo interno de producción es alto, esto debido a las economías de escala generadas por la introducción de tecnologías que abaten el costo de producción. Si a esto le aunamos las importaciones masivas de carne congelada a bajos precios que distorsionan en gran medida a los mercados locales y nacionales.

México aportó en 1995 el 2.6% al mercado mundial de la carne. Estados Unidos es el mayor participante en el mercado internacional con una participación del 21.5%

☐ **Infraestructura de almacenamiento y movilización de Carne y leche.**

En la zona no se cuenta con cámara frigorífica de grandes dimensiones, sin embargo, han estado importando ganado en pie de los Estados Unidos de Norteamérica para sacrificarlos en la zona, es importante mencionar que el precio del ganado de desecho introducido hasta la zona es altamente competitivo y desplaza al de producción local, en cuanto al producto lácteo en la zona se industrializa en su totalidad en un 95% en quesos, otro parte se destina al empresa Nestlé que cuenta con plantas de enfriamiento en cada punto estratégico y la acopia diariamente.

☐ **Eslabonamiento productivo entre la actividad primaria, la producción y la industria.**

En cierta manera existe un rápido proceso

Mercado

☐ **Precios**

Los precios internacionales del ganado se estima que será a la baja, esto debido a los cambios en los patrones de consumo, y la alta tecnificación de los principales países productores y exportadores.

☐ **Infraestructura de almacenamiento y movilización de carne.**

En este rubro no se cuentan con grandes almacenes de congelamiento para la carne, sin embargo, si existen cadenas de autoservicio que cuentan con pequeñas salas de refrigeración, y los rastros frigoríficos que están sacrificando ganado provenientes de los Estado Unidos para su abastecimiento. La movilización de la carne se esta realizando en camiones bien acondicionados cuando es a cadenas de autoservicio, de los rastros municipales a del propio rastro TIF se realiza la transportación en camiones de redilas acondicionados, sin ningún tipo de higiene.

☐ **Eslabonamiento productivo entre la actividad primaria, la producción y la industria.**

En un futuro cercano se esta estimando que exista una integración vertical y horizontal en red de ganadería específicamente en leche, esto sobre la base de la fuerza que están tomando los industriales de la leche, en el sentido de que actuarían como una Parafinanciera, y comercializadora, por tal motivo las expectativas de una integración plena son altas.

En carne se esta trabajando para que el eslabonamiento se realice con el frigorífico de la zona, en virtud que están saneando su cartera, y esta en los planes establecer una sala de corte y deshuese, para agregar valor al producto. Se le propondrá en un corto plazo una vez que este funcionando al 60% de su capacidad la alternativa de trabajar como agente parafinanciero y agente protec.

De esta manera se estima que el volumen en producción de leche se pueda incrementarse dado que existirán empresas especializadas en

industrialización de la leche producida en la zona, en primera por la empresa Nestlé la cual acopia e industrializa la leche, existe una organización de industriales que abarcan desde el municipio de Mapastepec hasta el de Tonalá, en Arriaga existe otra organización de productores e industrializadores de la leche, acopian entre los dos casi el 90% de la leche producida en la zona.

Producción primaria

1. Sistemas productivos

Los sistemas productivos de la zona son altamente tradicionales razón por la cual el grado de competitividad es bajo.

2. Volúmenes de producción

10,914 toneladas de carne en canal en la zona, salida de animales en pie es cerca de 43,000 cabezas

56,330,000 de litros de leche

3. Precios locales vs. internacionales

Los precios internacionales son bajos con respecto al precio ofertado de manera local.

4. Zonas productivas

En la área de influencia de a la agencia los tres municipios son ganaderos en orden de importancia Pijijiapan, Tonalá, Arriaga.

5. Rendimientos

Los rendimientos de carne por hectárea es de .07 Toneladas producidos por hectárea

6. Costos

los costos de producción de por Kg vendido son de \$8.28

Industria

Se cuenta con un frigorífico tipo TIF, una empresa productora de Quesos, y queseros organizados.

Regionales

Rastro TIF.

Procesos

transformar y comercializar, de la misma manera se estima que en carne se tenga un repunte en el volumen de matanza debido a que el frigorífico se considera un regulador del precio y una empresa detonante.

Producción primaria

7. Sistemas productivos

Se considera la integración de 5,755 ha al pastoreo intensivo con lo cual la competitividad se incrementaría sustancialmente.

8. Volúmenes de producción

11,100 toneladas de carne en canal, considerando que el numero de animales sacrificados serán mayores en la zona debido a la incorporación del frigorífico como agente integrador.

56,500,000 litros de leche.

9. Precios locales vs. internacionales

Se esta proyectando que en medida a que se tecnifique las explotaciones ganaderas, el precio se torne competitivo, al menos al nivel de los precios de indiferencia.

10. Zonas productivas

En la área de influencia de ala agencia los tres municipios son ganaderos en orden de importancia Pijijiapan, Tonalá, Arriaga.

11 Rendimientos

Con la transferencia tecnológica se considera tener rendimientos en carne de 1 a 1.2 ton de carne, con utilidades de en términos monetarios de \$ 4,500 por hectárea en 6 a 7 meses.

12. Costos

Se esta considerando bajar el costo en las parcelas atendidas con pastoreo intensivo a un costo por Kg de \$6.02.

13. Posibilidad de crecimiento (en volumen)

Industria

No se esta considerando el establecimiento de nuevas industrias, las procesadoras de lácteos tornarlas más eficientes, y rentables con la integración de productores primarios.

Posibilidad de crecimiento por tipo de proceso

Descripción de los 2 principales procesos Elaboración de quesos, Matanza de bovinos y canal. Transportación La transportación se realiza en camiones acondicionados tanto de quesos como las canales, en muchas ocasiones son insalubres la transportación de quesos	(en volumen) Transportación La transportación se realiza en camiones acondicionados tanto de quesos como las canales, en muchas ocasiones son insalubres la transportación de quesos
Canales de distribución Los canales de comercialización de los bovinos son complejas, parte desde la producción primaria, pasando por el intermediario o introductor, al engordador, al frigorífico o rastro, al intermediario, al tablajero, al consumidor.	Posibilidad de crecimiento (en volumen) Canales de distribución Los canales de comercialización de los bovinos son complejas, parte desde la producción primaria, pasando por el intermediario o introductor, al engordador, al frigorífico o rastro, al intermediario, al tablajero, al consumidor
Biotecnología No se tiene previstos paquetes biotecnológicos en corto plazo	Posibilidad de crecimiento (en volumen) Biotecnología Sé esta considerando implementar el mejoramiento tecnológico orientado a la producción de carne y leche,
Legislación	Legislación
Financiamiento Cb. Financiadas en 1999 2,064.00 Monto financiado \$ 11,387.000.00	Financiamiento 21,870,000 Posibilidad de crecimiento (en volumen)
Demanda \$ 11,387,000.00	Demanda \$ 79,606,000.00
Consumo per capita 19,4kg/año	Consumo per capita 20.6 Kg./año

3. DEMANDA ALTERNATIVA

Producto	Usos actuales	Usos diferenciados		
	tablajeros	***	imidor final	cial / demanda
Carne			***	***
Leche	quesos	***	***	***

- No tiene * Baja pero estable** Alta*** Muy alta

4. - CUELLOS DE BOTELLA

Restricciones	Estrategias propuestas
Mercado	Mercado
Incertidumbre, precios castigados,	Acercamiento entre productor consumidor mediante la integración de la industria.
Actividad primaria	Actividad primaria
Producción estacionaria, alta oferta, diseminada, sin mercado	Producción planificada, orientada al mercado y de acuerdo a los recursos naturales.
Industria	Industria
La industria tanto para carne como leche tiene una serie de discontinuidad en los ofertantes, debido a las variables en el precio hacia arriba y hacia abajo.	Se pretende estandarizar el precio desde el principio hasta el final de la producción en el sentido que el productor pueda planificar sus ventas y mejore los parámetros productivos.
Transportación,	Transportación
Utilización de maquinaria acondicionada, e insuficiente	Seña de acuerdo a las normas sanitarias
Canales de distribución	Canales de distribución
Un solo canal de distribución, el intermediario	Se eliminara al introductor, y se planeara la necesidad de crear una área de comercialización dentro de las organizaciones atendidas para una mejor comercialización.
Tecnología	Tecnología
Tecnología tradicional, con parámetros productivos bajos, y baja rentabilidad,	Se considera la implementación de sistemas tecnológicos validados para incrementar los parámetros productivos e incrementar la rentabilidad, a través de la eliminación de costos innecesarios e incremento de la producción.
Legislación	Legislación

Financiamiento

Los bancos comerciales están cerrados a la actividad agropecuaria.

Financiamiento

Se canalizaran recurso crediticio a través de agentes procreas, y esquemas parafinancieros, con la adicionalmente de tecnología, y accesoria técnica.

5. EL PAPEL DEL GOBIERNO.

Esquema de subsidios

El gobierno e través de la SAG, está otorgando subsidios bajo el esquema de ganado mejor y alianza para el campo,

Regulación de precios

No existe una regulación de precio directamente en ganado bovino. esta en función del mercado, en leche existe una concertación del precio entre los industriales de la leche y los productores para fijar le precio, el gobierno como testigo.

Participación del gobierno en la comercialización

No existen esquemas definidos de comercialización por parte del gobierno.

Normatividad

Solamente la sanitaria.

Participación del gobierno en la producción

Apoyo en subsidios en alianza para el campo y ganado mejor, sin mas injerencia.

DEMANDAS DE LA CADENA

FOMENTO FINANCIERO

En Ganadería está planteando la necesidad de contar con un techo financiero de \$21,875.000.00 para créditos de avío y refaccionarios

FOMENTO TECNOLÓGICO

□ Se actualiza a los productores en función de su tecnología tradicional a pastoreo intensivo tecnificado, *Se tiene estimado la realización de 18 eventos de pastoreo intensivo tecnificado, 18 días demostrativos en PIT, para beneficiar a 720 productores en un plazo de 3 años*

OTROS

NIVEL DE COORDINACIÓN

FOMENTO FINANCIERO

Se canalizarán recursos crediticios a través de agentes procreas, y esquemas parafinancieros, con la adición de tecnología, y asesoría técnica.

FOMENTO TECNOLÓGICO

. Se considera la implementación de sistemas tecnológicos validados para incrementar los parámetros productivos e incrementar la rentabilidad, a través de la eliminación de costos innecesarios e incremento de la producción.

OTROS

ANEXO 11

PLAN DE MERCADOTÉCNIA

Se implementará un Foro-Taller para dar a conocer el plan estratégico de la agencia Tonalá, a los líderes de las organizaciones de productores, empresarios de la región; así como a los proveedores de bienes y servicios, que apoyan las redes de valor en la zona.

En el evento, se implementará un proceso de retroalimentación para reforzar los conceptos y planteamientos del plan de la agencia.

ANEXO 13

PLAN ESTRATÉGICO DE LA REGION ITSMO COSTA, CHIS.

(2000 – 2002)

(1) Ganadería Bovina

(2) Camarón

PROBLEMA		CUANTIFICACIÓN	
EMPLEO DE TECNOLOGÍA TRADICIONAL QUE IMPACTA EN BAJOS RENDIMIENTOS UNITARIOS (COMPETITIVIDAD)		Ganaderia (1): 94% de la sup. susceptible de tecnif. emplea tec. Tradicional.	
		Camarón (2): Aprovechamiento actual del 5.3% de la superf. potencial (6,500 has) susceptibles de desarrollar proyectos acuícolas.	
ÁREA DE EFECTIVIDAD			
OFERTA ESTRATEGICA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS ESPECIALIZADOS			
INDICADOR		META	
(1): Has Reconvertidas/ Has Susceptibles de Tecnificar		(1): Incrementar 33% la superficie reconvertida	
(2): Has Construidas / Has potenciales y en operación		(2): Incrementar en un 38.9% el aprovechamiento de la superficie Potencial.	
ESTRATEGIA			
(1): RECONVERTIR ÁREAS DE BAJA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍA ESPECIALIZADA (PASTOREO INTENSIVO TECNIFICADO)			
(2): APOYAR LA CONSTRUCCIÓN DE BORDERÍA RUSTICA Y GRANJAS CAMARONÍCOLAS.			
ACCIONES	RESULTADOS	RESPONSABLE	FECHA

-Realizar 36 Eventos Demostrativos	-El 25% de 1,350 asistentes adopten la Tecnología demostrada	Promotores financiero y tecnologico	2000 – 2002
-Efectuar 34 eventos de Capacitación	-Que 400 productores de 1000 asistentes apliquen nuevas tecnologías	Promotores financiero y tecnologico	2000 – 2002
-Consolidar 2 Clubes de Productores y organizar 1 nuevo	-Transf. Tec. en 6,510.24 Ha ganaderas, y 2,528.5 Ha acuícolas con un 33% y 38% de adopción de la misma respectivamente	Promotores financiero y tecnologico	2000 – 2002
-Reembolso SATI a Empresas	-Beneficiar a productores que poseen 9,038.74 Ha	Promotores financiero y tecnologico	2000 – 2002
-Promover la Reconv. Productiva	-Lograr un 55% de la operativa a través de Crédito Refaccionario	Promotores financiero y tecnologico	2000 – 2002
Apoyar 2 empresas parafinancieras	- Apoyar 200 productores y 600 Has	Promotores financiero y tecnologico	2000 – 2002
Estudio especial camarón	Apoyar a productores para construir 2,184 Ha de bordería rústica y granjas.	Promotores financiero y tecnologico	2000 – 2002

PROBLEMA	CUANTIFICACIÓN
Desintegración de los participantes de la red camarón	97% de los Productores Compra, Produce y Comercializa sin organización (sin aplicar economías de escala, alianzas y contar con ingresos adicionales por valor agregado)
ÁREA DE EFECTIVIDAD	
Crear en la red economías de escala apoyando proyectos que contemplen beneficios de valor agregado, insumos y servicios a empresas primarias para su modernización e incremento de competitividad	
INDICADOR	META
Productores Organizados / Productores Totales	Lograr integrar 3,000 productores primarios, equivalente a un 53% del potencial actual
ESTRATEGIA	
Propiciar la integración de los participantes mediante la capacitación, transferencia tecnológica y apoyo a proyectos estratégicos.	

	ACCIONES	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA
1	Impartir 7 cursos de capacitación para el planta procesadora y alternativas de proceso.	190 líderes de opinión y productores	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002
2	Promover 3 demostraciones de la importancia de intagracion y tecnificación	270 productores beneficiados.	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002
3	Canalizar recursos financieros a 3 empresas integradoras para el acopio, acondicionamiento y comercialización de camarón	23.5 millones de pesos	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002
4	Apoyar al menos 4 cooperativas que tengan convenios de comercialización con el principal comercializadora de la región.	3 millones de pesos.	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002
5	Fomentar el apoyo al sector vía intermediarios no bancarios (Procrea, Parafinanciera)	338 beneficiarios	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002
6	Reembolsos para estudios de preinversión, asistencia técnica y preoperativo.	500 mil pesos	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002

PROBLEMA	CUANTIFICACIÓN
Alta percepción del riesgo por la banca, lo que se refleja en una caída en el financiamiento a la actividad primaria.	El 61.4% de la operativa de la Agencia se concentra solo en Banrural y el crédito se ha contraído en los últimos años.

ÁREA DE EFECTIVIDAD

Oferta estratégica de productos financieros.

INDICADOR	META
Descuento Banrural / Descuento Total	Incrementar la participación de la banca comercial hasta en un 76%.
Descuento Año Actual / Descuento Año Anterior	Incrementar los descuentos en un 1000% al pasar de \$22.8 millones a \$ 228.5 millones.

ESTRATEGIA

Promover la utilización de herramientas de administración del riesgo en esquemas de masificación del crédito.

	ACCIONES1	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA
1	Promover el portafolio de proyectos.	Concretar 100% de los proyectos.	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002
2	Inducir la participación de recursos públicos y privados para consolidar los FINCA de las redes Ganadería Bovina y Camarón.	4 millones en 3 años.	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002
3	Constituir al menos un agente Procrea a nivel local	25 millones en 3 años.	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002
4	Propiciar la participación de Agentes Parafinancieros.	4 Empresas parafinancieras.	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002
5	Acreditar 40,397 ha Con la banca comercial y de desarrollo en las redes bovino, camaron, mango y café	219, millones de pesos.	Promotores financiero tecnologico	2000 - y 2002

GLOSARIO

A

_ ACTIVIDAD ECONÓMICA

Conjunto de acciones que tienen por objeto la producción, transformación, distribución y consumo de bienes y servicios generados para satisfacer las necesidades sociales y de intercambio de una región o País.

_ ACTIVIDAD PRIMARIA

Se considera actividad primaria, aquella que está vinculada a la explotación de los recursos renovables o que requieren de éstos para su desarrollo y que mediante el proceso de explotación de los referidos recursos se obtienen alimentos para uso directo o materias primas para la agroindustria. Esta actividad culmina con la cosecha o recolección de los cultivos, en el caso de la agricultura; o cuando los productos de origen animal están listos para su consumo o venta, en el caso de la ganadería, en el corte en el caso de la forestería y en la captura o cosecha en el caso de la pesca. Incluye el aprovechamiento de productos principalmente de origen mineral no metálico que no requieren procesamiento y la recolección de productos que se encuentran en el medio ambiente de manera natural.

_ ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL

Aquella que mediante el manejo, acondicionamiento, conservación, transformación, almacenamiento y transporte incorpora valor agregado a los productos obtenidos de la producción agropecuaria, forestal y pesquera, de hecho cierra la brecha entre la producción y el momento en que el producto está listo para su entrega al consumidor final. Así como la fabricación y distribución de insumos, bienes de capital y servicios, incluyendo las unidades de negocios que impliquen el mejoramiento de la comercialización de productos.

Donde se entiende por:

S Acondicionamiento: La selección, clasificación y empaque del producto.

S Conservación: El uso de medios físicos y/o químicos para su mantenimiento.

_ ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

Procesos que comprenden el abastecimiento de insumos, la producción, transformación y comercialización de un producto o línea de producción,

incluyendo la prestación de servicios complementarios que se requieran. El Análisis involucra el panorama o esquema de referencia internacional y nacional, análisis estratégico y de competitividad, aspectos productivos y técnicos (tecnología productiva, empresas, tamaño, etc.), de comercialización, industrialización, rentabilidad y conclusiones y comentarios finales que orientan la toma de decisiones en la cadena productiva.

_ ANÁLISIS DE RIESGO

Metodología que permite detectar y estimar la probabilidad de que se presenten eventos desfavorables en el desarrollo de un proyecto. En FIRA éste se ha incorporado en la etapa de evaluación de proyectos y se sugiere su aplicación en todos los casos a diferentes niveles de profundidad según se trate.

_ ARRENDADORAS FINANCIERAS

La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, fundamentalmente en su Artículo 24, nos define a una arrendadora financiera, como aquel organismo que realiza las siguientes actividades:

- Celebrar contratos de arrendamiento financiero a que se refiere el Artículo 25 de la referida Ley;
- Adquirir bienes, para darlos en arrendamiento financiero;
- Adquirir bienes, del futuro arrendatario, con el compromiso de darlos a éste en arrendamiento financiero;
- Obtener préstamos y créditos de instituciones de crédito, de seguros y de fianzas del país o de entidades financieras del exterior, destinados a la realización de las operaciones que se autorizan en este capítulo así como de proveedores, fabricantes o constructores de los bienes que serán objeto de arrendamiento financiero obligaciones subordinadas y demás títulos de crédito, en serie o en masa, para su colocación entre el gran público inversionista;
- Obtener préstamos y créditos de instituciones de crédito del país o de entidades financieras del exterior, para cubrir necesidades de liquidez, relacionadas con su objeto social; Descontar, dar en garantía o negociar los títulos de crédito y afectar los derechos provenientes de los contratos de arrendamiento financiero o de las operaciones

autorizadas a las arrendadoras, con las personas de las que reciban financiamiento, en términos de la fracción IV anterior así como afectar en fideicomiso irrevocable los títulos de crédito y los derechos provenientes de los contratos de arrendamiento financiero a efecto de garantizar el pago de las emisiones a que nos referimos anteriormente;

- Constituir depósitos, a la vista y a plazo, en instituciones de crédito y bancos del extranjero, así como adquirir valores aprobados para el efecto por la Comisión Nacional de Valores;
- Adquirir muebles e inmuebles destinados a sus oficinas;
- Las demás que la referida ley u otras leyes les autorice, y
- Las demás operaciones análogas y conexas que, mediante reglas de carácter general, autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y del Banco de México.

B

_ BANCO

Es una institución debidamente concesionada por el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para realizar actividades y operaciones de crédito, además de servicios conexos tales como: ahorro, inversión, bóveda, cobranza, servicios fiduciarios, manejo de cuentas, transferencias, remesas, etc., cuyas operaciones están reglamentadas en las leyes respectivas.

_ BANCOMEXT

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

_ BANRURAL

Sistema constituido por 12 bancos regionales y el Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C., cuya principal finalidad es propiciar la canalización de recursos al Sector Rural como Banco de primer piso.

C

_ C.C.

Costo de Captación más Impuesto Sobre la Renta en su caso (Bancomext).

_ C.C.C.

Comodity Credit Corporation.

_ CETES

Certificados de la Tesorería de la Federación, títulos de crédito emitidos y garantizados por el Gobierno Federal, cuya colocación y regulación está a cargo del Banco de México. Son emitidos con fines de financiamiento y para controlar el circulante. Es uno de los instrumentos de la deuda pública interna. Al colocarse con una tasa de descuento, su rendimiento se determina por la diferencia entre el precio de compra y el valor nominal entregado a su vencimiento. Tiene diversos plazos de vencimiento, los más comunes son a 28, 180 y 360 días.

_ COFINANCIAMIENTO

Parte proporcional del crédito que le corresponde aportar a la Banca con sus recursos, en financiamientos en moneda nacional.

_ COMERCIALIZACIÓN

Aquellas actividades que se efectúan para distribuir y colocar la producción primaria o agroindustrial en el mercado interno o de exportación. Sus funciones generan costos e ingresos, separables a la mencionada producción primaria o a su industrialización. Aquellas empresas encargadas de colocar la producción primaria en el mercado una vez que ésta se haya sometido en su caso, a los procedimientos de transformación, embalaje, empaclado, transportación, etc. Sus funciones generan costos e ingresos, separables a la mencionada producción primaria o a su transformación.

_ COMITÉ TÉCNICOS DE FIRA y FOPESCA

Organismos multidisciplinarios cuya función es participar en la definición de políticas y reglas de operación aplicadas a los recursos crediticios que están conferidos a nuestra institución; además, se encarga de validar propuestas de proyectos especiales y de autorizar aquellos que, por su monto de descuento y/o garantía rebasan las facultades asignadas a la Banca y estructura de FIRA. Existen dos Comités Técnicos; el primero, para los Fideicomisos FONDO,

FEFA y FEGA y el segundo para FOPESCA. Para ambos Comités, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo funge como Comisario.

_ CRÉDITO BASE

Se le denomina así al monto específico del crédito tomando en cuenta las necesidades de financiamiento medidas a valor presente de acuerdo con el estudio de evaluación correspondiente (SIREFA).

E

_ ECAMCO

Esquema para la Capitalización, Modernización y Consolidación de Uniones de Crédito, instrumentado por FIRA.

_ E.D.C.

Export Development Corporation.

_ EROGACIÓN NETA

Es la erogación que deberá enterar el “Acreditado” al “Acreditante” en cada fecha de vencimiento (SIREFA). La “Erogación Neta” se obtendrá mediante la fórmula que se describe

enseguida:

Para obtener la “erogación neta” de cada fecha de vencimiento, se aplica la siguiente fórmula:

$$E1 = Eb1 \times (1 + i1)$$

$$E2 = Eb2 \times (1 + i1) \times (1 + i2)$$

$$E3 = Eb3 \times (1 + i1) \times (1 + i2) \times (1 + i3)$$

Y así sucesivamente hasta completar los “períodos” que se especifiquen en la tabla de valores correspondiente.

Donde:

E1, E2, etc. = “Erogación Neta” a la fecha de vencimiento de cada “período” (1,2,3, etc.)

i1, i2, etc. = Tasa de interés de cada “período” (1,2,3, etc.). De acuerdo a lo establecido en la cláusula quinta.

Eb1, Eb2, etc. = "Erogación Base" de cada "período", según la tabla siguiente. Los

valores Eb fueron especificados en consideración de la capacidad de pago del proyecto, medida a valor presente de acuerdo con el estudio de evaluación respectivo.

_ EROGACIÓN BASE

Es la cantidad a valor presente que de acuerdo al estudio de evaluación, servirá de base para el cálculo de la "Erogación Neta" que el "Acreditante" en cada fecha de vencimiento amortizará. La suma de las "Erogaciones Base" pactadas será igual al "Crédito Base" contratado (SIREFA).

F

_ FEFA

Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios: Fideicomiso que surge en 1965, cuyo objetivo fundamental es apoyar financieramente proyectos de capitalización (largo plazo).

_ FEGA

Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios: Creado en 1972, con el fin de inducir mayores inversiones en los sectores citados, mediante el otorgamiento a la Banca y a los productores de servicios complementarios al crédito tales como garantías, estímulos para mantenimiento y crecimiento de la cartera agropecuaria y por atención a créditos pequeños y reembolsos por costos de asistencia técnica y operativa.

_ FIDEICOMISO

Figura jurídico-mercantil que se formaliza con un contrato, mediante el cual se transfieren

ciertos bienes o derechos para un fin lícito determinado; intervienen tres partes, que son:

Fideicomitente, Fiduciario y Fideicomisario. Para mayor información ver la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.

_ FINAPE

Acuerdo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y Pesquero. Se trata del programa de apoyo a los deudores de crédito agropecuarios y pesqueros del País, con el propósito de reactivar e impulsar el desarrollo de

estas actividades productivas. Este aplica para todos los créditos que se encuentren al corriente a partir del 1_ de septiembre y hasta el 31 de diciembre de 1996 y que hayan sido otorgados antes del 30 de junio de 1996. Las principales características del mismo son:

a. Beneficios a partir del 1_ de julio de 1996,:

- Descuento del saldo de la deuda, que oscila del 40 al 20% dependiendo del saldo de la misma.
- La posibilidad de recibir nuevos créditos.
- Facilidad para reestructurar en pesos o en UDIS.
- Al momento de ponerse al corriente o reestructurar se les cancelarán los intereses moratorios.

b. El plazo de recuperación para las nuevas reestructuras será hasta por un máximo de 10 años, o el establecido en la reestructura. El que resulte menor.

c. Para conservar los beneficios deberá el acreditado continuar al corriente en sus

mensualidades. d. Podrán realizarse pagos anticipados, parciales o totales.

_ FIRA

Las siglas FIRA identifican a los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura.

_ FLAT

Es una comisión que no varía con la cantidad; también, hablando de bonos sobre cuales no se están pagando intereses por una mala situación de la compañía emisora, se dice que se negocian "flat", con lo cual se quiere decir que el comprador incluye en el precio que pagan, todos los intereses vencidos y aún no pagados.

_ FOBAPROA

Fondo Bancario de Protección al Ahorro. Organismo que nace a raíz de su previsión en la Ley de Instituciones de Crédito, su Fiduciario es el Banco de México y el Fideicomitente es el Gobierno Federal, conforma su capital social con las aportaciones ordinarias y extraordinarias que la Banca Múltiple está obligada a otorgar. Su finalidad es la realización de operaciones preventivas tendientes a evitar problemas financieros que pudieran presentar las instituciones de Banca Múltiple, así como asegurar el cumplimiento de

las obligaciones a cargo de los citados bancos con el público ahorrador, siempre que aquéllas sean objeto de protección expresa del Fondo. Este fondo terminó sus funciones en 1999 y fue sustituido por el IPAB.

_ FONDO

Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura: Fundado en 1954, cuya función primordial es conceder apoyo financiero, preferentemente con créditos de corto plazo.

_ FOPESCA

Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras: Constituido en 1988, desempeña funciones de apoyo financiero para las actividades pesqueras.

I

_ IPAB

Instituto de Protección al Ahorro Bancario. Este Instituto se encarga de proteger el ahorro bancario, su Fiduciario es el Banco de México y el Fideicomitente es el Gobierno Federal, conforma su capital social con las aportaciones ordinarias y extraordinarias que la Banca Múltiple está obligada a otorgar. Su finalidad es la realización de operaciones preventivas tendientes a evitar problemas financieros que pudieran presentar las instituciones de Banca Múltiple, así como asegurar el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los citados bancos con el público ahorrador, siempre que aquéllas sean objeto de protección expresa del Instituto.

L

_ LIBOR

London Interbank Offered Rate. La tasa LIBOR aplicable a créditos denominados en dólares estadounidenses, correspondiente a los diferentes períodos de pago de intereses, será la más alta de cualquiera de los bancos que cotizan en la página ALIBO@ del servicio de Reuters, excluyendo al Bank de Tokio, redondeada arriba si el centésimo fuere 5 ó superior.

_ LINEAMIENTOS

Conjunto de directrices que orientan los esfuerzos del personal de la Institución para lograr los objetivos o metas establecidos. Es sinónimo de normatividad. Comprende políticas, reglas y procedimientos.

N

_ NORMA

Criterios establecidos o estándares que guían las operaciones que se llevan a cabo en una organización o unidad organizacional, los cuales definen las fronteras dentro de las cuales se ofrecen los productos y servicios. Las normas pueden ser genéricas o específicas. Las normas genéricas son las políticas y las específicas son las reglas.

O

_ ORGANIZACIONES AUXILIARES DEL CRÉDITO

Como su nombre lo indica se trata de todas aquellas entidades que se encargan de realizar actividades auxiliares o complementarias a los servicios de crédito y Banca. Y fundamentalmente son: Almacenes Generales de Depósito, Arrendadoras Financieras, Sociedades de Ahorro y Préstamo, Uniones de Crédito, Empresas de Factoraje Financiero y las demás que otras leyes consideren como tales.

P

_ PARAFINANCIEROS

Agente Parafinanciero: El Agente Parafinanciero o parafinanciera es una empresa del sector privado, persona física o moral, acreditado de la banca, que por su capacidad de gestión, poder de negociación y posicionamiento en el mercado facilita el acceso, distribución y recuperación de crédito, recursos y/o servicios a empresarios del sector rural (beneficiarios finales), que en forma individual difícilmente tendrían acceso al financiamiento. Estos Agentes son una pieza clave en lo inmediato para la distribución de crédito y servicios financieros a las empresas del sector rural y en el mediano y largo plazo en la formación de sujetos de crédito para los bancos, ya que son "**el enlace**" entre productores, empresas, entidades e instituciones, relación que sin su participación difícilmente se lograría.

Esquema Parafinanciero: Es el esquema de operación con el cual un Agente Parafinanciero realiza la distribución de crédito y servicios, puede presentar varias modalidades con la posible participación complementaria de empresarios, instituciones bancarias y/o de fomento, proveedores de

insumos o de servicios, empresas industriales, aseguradoras, comercializadoras, entidades gubernamentales, organizaciones de productores, organizaciones no gubernamentales (ONG), asesores técnicos, despachos, etc., aportando trabajo, recursos, avales y capacidades para el mismo fin: la masificación y distribución de financiamiento y servicios, teniendo como eje central al Agente Paraфинanciero como promotor, gestor, operador y/o integrador de este tipo de alianzas.

_ PARAMÉTRICO

Se refiere al estudio de viabilidad que se realiza comparando los parámetros técnicos que viene obteniendo una empresa en particular con los mínimos estimados para empresas de esa misma línea y situación productiva en una zona o región determinada, con la finalidad de analizar si la empresa solicitante podrá tener suficiente capacidad de pago para amortizar oportunamente el financiamiento solicitado.

_ POLÍTICA

Criterio que orienta las acciones requeridas para lograr los objetivos y metas institucionales establecidas.

_ PRECIO DE INDIFERENCIA

El precio equivalente al precio internacional en la Chicago Board of Trade (CBOT) más sus gastos de importación y costos de internación hasta la zona de que se trate.

_ PROCAMPO

Programa complementario de apoyo directo a los productores rurales por parte del Gobierno Federal, mediante estímulos para mejorar su nivel de ingresos, productividad y producción.

_ PROCEDIMIENTO

Conjunto de actividades, ordenadas en secuencia cronológica, para lograr un propósito definido. Puede ser ejecutado por personal de FIRA, por terceros o por ambos.

_ PROCREA

Programa de Crédito por Administración, establecido por FIRA, cuyo principal propósito es facilitar el acceso al crédito formal a los productores de

bajos ingresos con requerimientos de créditos de pequeña cuantía, a través del otorgamiento de financiamiento con recursos de FIRA y nada de riesgo para la Banca, ya que ésta sólo adquiere el compromiso de la administración de los mismos. Opera a través de agentes constituidos, ONG y bufetes que sean aceptados por un Banco de primer piso y que corran parte del riesgo.

_ PROGRAMA

En FIRA, instrumento normativo cuya finalidad consiste en desagregar los planteamientos y orientaciones generales del plan nacional, mediante la identificación de objetivos, metas y acciones para su logro, que contienen normativa aplicable. Tienen diferentes niveles: generales o institucionales y específicos; por el ámbito territorial, pueden ser nacionales o regionales; en función del tiempo, pueden ser de largo, mediano o corto plazo; por el ámbito de aplicación: técnicos, operativos, integrales, etc.; por el tipo de crédito: refaccionario, avío, prendario, etc.

_ PROSAFIN

Programa de Saneamiento Financiero y Técnico del Sector Agropecuario. Las actividades agropecuarias, forestales y pesqueras, por el hecho de manipular y producir organismos vivos, están sujetas a factores de carácter externo como son los biológicos, ambientales, financieros y sociales, que influyen en su desarrollo y le agregan un cierto grado de aleatoriedad a la producción y comercialización, lo que origina que algunas empresas sufran problemas de liquidez e incurran en el incumplimiento de sus compromisos y obligaciones financieras, problemática que se pretende contribuir a resolver con la creación del PROSAFIN. Por tanto, las consolidaciones bajo este esquema se destinan para reestructurar los pasivos provenientes de las actividades agropecuarias de las empresas que presentan problemas de liquidez o que requieren de replanteamiento técnico y financiero, para continuar siendo viables.

_ PROTEC

Programa de Productividad y Tecnología de FIRA. Cuyos propósitos fundamentales son estimular la creación de agentes económicos productores de bienes y servicios que puedan contribuir a dinamizar el proceso de transferencia tecnológica y el mejoramiento de la productividad en el sector rural, con lo que se contribuirá a acelerar los procesos de

modernización y competitividad de las empresas mediante estímulos y estrategias para propiciar la adopción tecnológica.

Se pretende incidir fundamentalmente en lograr el mejoramiento en la eficiencia, calidad, productividad de los procesos y productos, así como el cuidado de los aspectos ecológicos de las actividades productivas.

Así los Agentes PROTEC serán todas aquellas personas físicas o morales que cuentan con servicios, insumos y tecnología de punta debidamente probada que pueda propiciar el incremento de la productividad y competitividad de los usuarios del sector.

R

_ REDESCUENTO Ó DESCUENTO

Las operaciones de redescuento son aquellas que se realizan al endosar o ceder los bancos a FIRA, los títulos que respaldan las operaciones que originalmente suscribió el acreditado en favor del Banco (contrato y/o pagarés). En este documento se utilizarán como sinónimos redescuento y descuento. Esta operación le sirve a los bancos como una fuente adicional de recursos y además obtienen un diferencial entre la tasa activa (a la que prestan) y la pasiva (a la que reciben los recursos).

_ RECARTI

Esquema de Estímulo Técnico para la Recuperación de las Carteras Internas de las Uniones de Crédito, forma parte del ECAMCO.

_ REFINEPI

Reembolso Financiero para Estudios de Preinversión e Ingeniería que pueden recibir los acreditados con recursos de FIRA.

_ REGLA

Criterio que delimita claramente los marcos de acción en una Institución. Tiene por características fundamentales el ser rígida, de cumplimiento estricto y no permite las excepciones.

S

_ SAGAR

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.

_ SAP

Sociedad de Ahorro y Préstamo. La Ley General de Organizaciones Auxiliares del Crédito, Fundamentalmente en sus Artículos 38-A y 38-B,

define que una Sociedad de Ahorro y Préstamo es aquel organismo constituido como persona moral con personalidad jurídica y patrimonio propio, de capital variable, no lucrativa, en la que la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus aportaciones. Tendrán duración indefinida, con domicilio en el territorio nacional y su denominación deberá ir siempre seguida de las palabras “Sociedad de Ahorro y Préstamo”. Las sociedades de ahorro y préstamo tendrán por objeto la captación de recursos exclusivamente de sus socios, mediante actos causantes de pasivos directo o contingente, quedando la sociedad obligada a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados. La colocación de dichos recursos se hará únicamente en los propios socios o en inversiones en beneficio mayoritario de los mismos.

_ SATI

Sistema de Asistencia Técnica Integral. En este sistema, los productores podrán recibir reembolso parcial de costos para la contratación de asesores, despachos y organismos especializados con el propósito de recibir el servicio de asistencia técnica, dicho reembolso se otorga en proporciones decrecientes a través del tiempo, donde los productores deberán de cubrir una proporción creciente desde el inicio hasta convertirse en autosuficientes en la erogación del costo por este servicio.

Al respecto, se tienen las siguientes modalidades en el SATI: Reembolso para Costos de Asistencia Técnica contratada por los productores, Becas de Inducción, Reembolso a Despachos por Apertura de Oficinas, Reembolso Preoperativo a Organismos de Asistencia Técnica Integral (ATISA) y Uniones de Crédito; Contratación de Instructores para la Elaboración de Estudios y/o Diagnósticos, y Capacitación.

_ SECTOR RURAL

Ámbito o conjunto de actividades que se desarrollan en el campo y áreas no urbanas, las cuales generalmente se relacionan con la producción, transformación, distribución, comercialización y consumo de productos y prestación de servicios.

_ SEMARNAP

Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

_ SERVICIO DE GARANTÍA

Aquel que se otorga en favor de la Banca Privada para respaldar la recuperación parcial de los créditos que conceda a su clientela rural que no cuenten con suficientes garantías para ofrecer como respaldo del crédito y que no sean cubiertos a su vencimiento. No funciona como aval o seguro porque persiste la obligación de pago por el acreditado y de recuperación por el Banco ya sea vía venta de los bienes adquiridos con el crédito y/o de los bienes ofrecidos en garantía. Este servicio complementario apoya la inducción del crédito en los subsectores agropecuario, agroindustrial, forestal y pesquero y en general de financiamiento rural, al facilitar y respaldar las operaciones viables y rentables que se realicen en estos sectores.

_ SHCP

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

_ SIAB

Servicios Informáticos de Atención a la Banca. Sistema de FIRA para proporcionar y mantener informada a la Banca. Son elementos informáticos de coordinación y apoyo entre FIRA y la Banca Participante: SIC, SICOE, SIEC y SICPA.

_ SICALOF

Servicio Informático de Captura Local para las Oficinas de Operación. Su característica principal es que las disposiciones de fondos se tramitan mediante la presentación física de la documentación por parte de las sucursales de los bancos ante las Mesas de Apoyo al Descuento de FIRA, ubicadas a nivel nacional, quienes internamente revisan y en su caso proceden al trámite de su abono.

_ SICOE

Servicio Informático de Consulta Operativa Estadística. Permite acceder los bancos de datos estadísticos de FIRA de varios años atrás hasta el año en curso y extraer la información de la operativa de descuentos y de garantías, para el control y seguimiento de las mismas

_ SICOREST

Sistema Informático de Correcciones a las Bases Estadísticas. Es una herramienta informática dirigida a las Mesas de Apoyo que tiene como objeto el poder realizar modificaciones o correcciones al banco de datos estadísticos de FIRA.

_ SICVAX

Servicio Informático de Captura en Vax. Mecanismo mediante el cual los datos de las disposiciones son capturados y transmitidos al mismo tiempo, en forma directa desde las Mesas de Apoyo hacia la Oficina Central de FIRA, vía satélital, para ser considerados en los procesos diarios de abono.

_ SIEBAN

Sistema de Estímulos a la Banca. Este sistema tiene el propósito de promover y propiciar conjuntamente con la Banca, fundamentalmente a través de un reembolso que FIRA le otorga, la operación de financiamientos de montos relativamente pequeños con prioridad a los grupos de productores de menores ingresos, de acuerdo a ciertas características específicas.

_ SIEC

Servicio Informático de Estados de Cuenta. Genera diariamente los estados de cuenta o anexos de las operaciones que se envían para su contabilización a Banco de México, transferidos vía enlace telefónico a la Banca, un día antes que se efectúen los cargos y/o abonos.

_ SIECA

Sistema de Estímulos por Cartera Agropecuaria a la Banca. Este servicio fue creado con la finalidad de promover la formación, establecimiento, organización y funcionamiento de estructuras técnico-operativas de la Banca Comercial, para atender las necesidades de crédito de los productores en desarrollo, cuyo ingreso neto anual no exceda las 3,000 VSMD, mediante las actividades de promoción, organización, evaluación, asistencia técnica, administración y recuperación de los financiamientos descontados en nuestra institución. Actualmente, el servicio de reembolso se viene otorgando para la conservación y crecimiento de la cartera agropecuaria y pesquera de la Banca Privada.

_ SIESUC

Sistema de Reembolso a Estructuras de Uniones de Crédito por Atención a Pequeñas Operaciones, es parte del ECAMCO.

_ SIMFAA

Sistema de Ministraciones y Financiamientos Adicionales Automáticos.
Sistema de

recuperación y cobro de intereses también conocido como Fondeo Mensual de Intereses con participación de FIRA. Este sistema puede ser utilizado por los bancos participantes con el propósito de que FIRA concorra con el fondeo de los financiamientos adicionales para el soporte de los intereses devengados.

_ SIPCA

Servicio Informático de Procesamiento de Cartera a la Banca. Este servicio incluye la consulta a nivel de crédito de los estados de cuenta FIRA-Banca y Banca-Productor, así como la consulta de los saldos por institución y línea de crédito, clase de crédito y Mesa de Apoyo.

_ SIRECA

Sistema de Reestructuración de Cartera Agropecuaria, modalidad especial de consolidación de pasivos aplicada del 1_ de marzo al 30 de septiembre de 1994, actualmente sólo se tiene el manejo de cartera y en su caso regularización de operaciones.

_ SIREFA

Sistema de Refinanciamiento Automático. Sistema que permite elaborar un programa de pagos adecuado al perfil de los proyectos de inversión con períodos largos de maduración. Así, puede preverse que el cliente tenga mayor capacidad de pago, en términos de unidades de su producción, a medida que la empresa mejore su productividad y se afiance en el mercado. Además, permite de manera automática el poder refinanciar el importe de los intereses devengados, si la empresa no tiene la capacidad de pago para sufragarlos en ese momento; en otras palabras, este sistema permite incorporar los pagos a valor presente. El SIREFA tiene tres modalidades: normal o sin renuncia, con renuncia parcial y renuncia total al refinanciamiento de interés.

_ SUECO

Sistema Único de Elaboración de Costos de Cultivo de FIRA.

_ SUSTRAE

Registro de Sujetos de Crédito y Técnicos Registrados con Antecedentes Especiales. Sistema que fue diseñado en FIRA como apoyo a la estructura en la identificación y, eventualmente, rechazo de solicitudes de fondeo o de

servicios colaterales, para operaciones en que participen beneficiarios o técnicos con antecedentes no deseables.

T

_ TIR

Tasa Interna de Retorno, equivalente a la Tasa de Rentabilidad Financiera (TRF).

_ TLC

Tratado de Libre Comercio celebrado entre los países de Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México.

_ TLP

Tasa de Liquidación Parcial, es aquella tasa parcial limitada, que se aplica a los saldos de los créditos, en épocas de inflación, con fines de proteger la liquidez de las empresas, evitando que la elevación imprevista de la tasa nominal provoque problemas de flujo. De esta manera, La "Tasa de Liquidación Parcial" al aplicarse al saldo de crédito define el pago mínimo de intereses que tendrá que realizar el acreditado en las fechas en que los intereses sean exigibles, en el entendido de que la diferencia (entre este pago mínimo y el total de intereses devengados) se financiará y, su amortización se distribuirá proporcionalmente entre los pagos de principal pendientes. Por tanto, no incluye el de la fecha de vencimiento en cuestión.

U

_ UDIS

Unidades de Inversión, unidades de cuenta establecidas por el Gobierno Federal que incorporan el efecto de la inflación en su valor.

V

_ VAN

Valor Actual Neto, equivalente al Valor Presente Neto (VPN).

_ VSMD

Veces el Salario Mínimo Diario.

W

_ WDEFIRA

Descuento Electrónico de FIRA, el cual tiene dos modalidades:

1. Disco Flexible

En este procedimiento la información de las disposiciones es capturada en las sucursales de los bancos, para posteriormente presentarla en un disco flexible ante las Mesas de Apoyo al Descuento, con la presentación posterior de la documentación respectiva, quienes internamente proceden al trámite de su abono, después de determinadas validaciones de la información contenida en cada disco.

2. Línea Telefónica

En este caso las sucursales de los bancos capturan la información de las disposiciones y la transmiten directamente por línea dedicada (remota) a FIRA, en donde es validada y en su caso abonada. Posteriormente el Banco descontatario entrega la documentación de las operaciones fondeadas a la Mesa de Apoyo al Descuento con cuya clave de oficina realizó el trámite, para su verificación definitiva y custodia.

IMPRESA ANHER
IMPRESIONES & ENCUADERNACIONES
FRAY PEDRO DE GANTE No. 118-D
TEXCOCO, EDO. DE MEXICO

