
REUNION DE PLANEACION ESTRATEGICA

COMITE NACIONAL SISTEMA PRODUCTO BOVINOS CARNE



TEQUISQUIAPAN, QUERETARO

MIERCOLES 20 Y JUEVES 21 DE ENERO DEL 2010

REUNIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMITÉ NACIONAL SISTEMA PRODUCTO BOVINOS CARNE (CNSPBC)

RESUMEN

Con el **objetivo central de determinar las prioridades de programas y políticas estratégicas que los productores y autoridades agrupados en el CNSPBC, deben encabezar ante el Legislativo y Ejecutivo en el corto, mediano y largo plazo**, el 20 y 21 de enero del 2010 se realizó un taller de planeación estratégica en Tequisquiapan, Qro., con una asistencia de 44 representantes de las dependencias y organizaciones siguientes:

Sector oficial y de servicios

1. Coordinación General de Ganadería (CGG), SAGARPA
2. Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria, (SENASICA) SAGARPA
3. Dirección de Industrias y Servicios Básicos, Secretaría de Economía
4. FIRA, Banco de México
5. INCA Rural
6. Financiera Rural
7. COFUPRO

Organizaciones de productores

8. Criadores y ganaderos agrupados en la Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas (CNOG); Consejo Directivo y organizaciones del Sur de Veracruz, Nuevo León, Tabasco, Chiapas y Jalisco
9. Engordadores integrados agrupados en la Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado Bovino (AMEG); Consejo Directivo y empresas afiliadas; Carnes El Alba, Grupo Laguna, Santa Cecilia, SUKARNE, Rancho el 17, Grupo Viba, Rancho la Joya y Grupo Agroindustrial Arias
10. Asociación Nacional de Establecimientos Tipo Inspección Federal (ANETIF)
11. Asociación de Rastros Privados y Particulares (ARPP)
12. Consejo Mexicano de la Carne (COMECARNE)
13. Unión de Productores Pecuarios (UPP)

La reunión fue encabezada por el Dr. Everardo González Padilla, CGG, operando como coach estratégico y conductor el Ing. Agustín Santamarina Noriega, director de CDS Estrategia, bajo el formato de ejercicio participativo, intercambio y captura de ideas mediante teclados conectados a dos computadoras para ordenar opiniones y acuerdos.

Después de un análisis FODA, se definieron 5 prioridades estratégicas (listadas en orden descendente de importancia) y un proyecto especial.

Prioridades estratégicas:

- A. Incrementar la productividad vaca becerro**
- B. Integración ganadero, engordador e industria**
- D. Eficientar costos de producción en toda la cadena**
- C. Organizar, desarrollar y mejorar la comercialización en la cadena**
- E. Promoción e información al consumidor y la sociedad**

Proyecto especial:

Único: Ordenamiento del sacrificio en rastros TIF y rastros municipales

Con la finalidad de supervisar avances, se formó una Comisión Ejecutiva integrada por los consejos directivos de la CNOG, AMEG y ANETIF, además del facilitador del CNSPBC.

I. INTRODUCCIÓN

A. Bienvenida y objetivos

En representación de la SAGARPA, el Dr. Everardo González Padilla, CCG, dio la más cordial bienvenida a los participantes, indicando que esta sesión de planeación estratégica se citó a solicitud y acuerdo entre la CGG y los presidentes de la AMEG y CNOG, definiendo como:

Objetivo central: Que los asistentes analicen y coincidan en la determinación de las prioridades que el CNSPBC, con la presencia activa de los productores, debe encabezar ante el Legislativo y Ejecutivo en el corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de lograr la recuperación y crecimiento sostenido del beneficio a todos los productores participantes en la red de valor integrada por la crianza y repasto, (ganadería), engorda, sacrificio, procesamiento, comercialización y exportación de productos con mayor valor agregado.



La presencia de la CNOG, AMEG, ANETIF, UPP, COMECARNE, ARPP, SAGARPA, Secretaría de Economía, FIRA, Financiera Rural, INCA Rural y COFUPRO, demuestra la relevancia de esta red de valor a nivel nacional, donde se genera más de 1 millón de empleos directos y 2 millones de empleos indirectos, resultado de la existencia de al menos 1.132 millones de unidades de producción bovina, 65 rastros TIF, 940 rastros municipales y aproximadamente 100 empacadoras especializadas en el corte de carne de res, además de alrededor de 25 empresas que participan ya en la exportación de cárnicos de valor agregado a países como Japón, Corea, EUA, Rusia, Puerto Rico y Dominicana.

México exporta 1.1 millones de becerros al año hacia los EUA, constituyéndose como la segunda fuente de divisas del sector agropecuario, cuyo flujo resintió la crisis económica, contracción del consumo y aplicación de la Ley Cool en los EUA, por lo que dependiendo de la rentabilidad y disponibilidad de recursos forrajeros (granos y forrajes), el Ejecutivo y las organizaciones pecuarias consideran recomendable que de manera gradual, se contemple ir recuperando algún volumen de becerros de exportación a través de la integración criador engordador, para agregar valor y generar divisas con carne procesada.

Comité Nacional Sistema Producto Bovinos Carne
Reunión de Planeación Estratégica

Tequisquiapan, Querétaro, 20 y 21 de enero del 2010

Relación de asistentes

Representantes del Ejecutivo: SAGARPA y Economía

1	1	Everardo González Padilla	Coordinador General SAGARPA	Funcionario
2	2	Gabriel Huitron Márquez	Director Fomento SAGARPA	Funcionario
3	3	Tomas Alberto Figueroa González	SENASICA	Funcionario
4	4	Enrique Olivera Cazares	CGG SAGARPA	Funcionario
5	5	Ricardo Aguilar	CGG SAGARPA	Funcionario
6	6	Enrique Cecetia Martorell	SAGARPA Querétaro	Funcionario
7	1	Blas García Díaz	Secretaria de Economía/ DGIB	Funcionario

FIRA, Banco de México

8	1	Francisco Herrera Lezama	Director Promoción FIRA	Ejecutivo
9	2	Martín Mazón	Residente FIRA	Ejecutivo
10	3	Jose de Jesús Oliva	Regional FIRA	Ejecutivo

Financiera Rural

11	1	Edgar Mendoza Flores	Financiera Rural	Ejecutivo
12	2	Eduardo Ibarra Thennet	Financiera Rural	Ejecutivo

Investigación y desarrollo social

13	1	Cesar Ocaña	COFUPRO	Ejecutivo
14	2	Raúl G. Obando R.	SNITT	Ejecutivo
14	1	Roberto Wilde	INCA Rural	Ejecutivo
16	2	Itzel Suarez Ranan	INCA Rural	Ejecutivo

Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas

17	1	Oswaldo Cházaro Montalvo	Presidente CNOG	Veracruz
18	2	Salvador Alvarez del Morán	Secretario CNOG	Jalisco
19	3	Antonio Manuel García Garza	Secretario CNOG	Nuevo León
20	4	Sergio Eduardo Constandse Manríquez	UGR Tabasco	Tabasco
21	5	Agustín Barrenechea Labrada	UGR Tabasco	Tabasco
22	6	Nestor Orozco Araiza	UGR Jalisco	Jalisco
23	7	Luis Fernando Negrete Ramos	UGR Jalisco	Jalisco
24	8	Leobardo Vazquez Guerrero	UGR Chiapas	Chiapas
25	9	Javier Lara Pastor	UGR Querétaro	Querétaro
26	10	Antonio Marusich Fernandez	CNOG	Ejecutivo
27	11	Andrés Piedra	Director Estudios CNOG	Ejecutivo
28	12	Rodolfo Mendoza O.	CNOG	Ejecutivo

Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado Bovino

29	1	Rubén Garza González	Presidente AMEG	Nuevo León
30	2	Ricardo Alatorre Carmona	Secretario AMEG	Torreón, Coahuila
31	3	Daniel del Bosque Corella	Grupo VIZ	Sinaloa
32	4	Carlos Pérez Urieta	Sukarne	Sinaloa
33	5	Roberto Zambrano Gaytan	Rancho el 17	Hermosillo, Sonora
34	6	Miguel Arias Topete	Grupo Agroindustrial Arias	Tampico, Tamaulipas
35	7	José Martín González González	Engordadores del Noreste	Nuevo León
36	8	Sergio Alvarado García	Carnes VIBA	Monterrey
37	9	Enrique López López	Director AMEG	Ejecutivo

Asociación Nacional de Establecimientos TIF

38	1	Alvaro Ley López	Vicepresidente ANETIF	Sinaloa
39	2	Carlos Arellano Sota	Director ANETIF y Facilitador	Ejecutivo

Consejo Mexicano de la Carne

40	1	Eugenio Salinas M.	Consejo Mexicano de la Carne	Nuevo León
----	---	--------------------	------------------------------	------------

Unión de Productores Pecuarios

41	1	Juan Arizmendi Hernández	UNPP	Durango
42	2	Plabio Sanchez López	UNPP	Distrito Federal
43	3	Jose Presa	UNPP	Distrito Federal

Asociación de Rastros Particulares

44	1	Damaso Aragón Vera	Rastros Particulaes	Ejecutivo
----	---	--------------------	---------------------	-----------

B. Presentación de la agenda



El Ing. Agustín Santamarina Noriega, coach estratégico del evento, presentó el programa de trabajo conforme a los horarios de comida, dejando abierta la agenda a los temas que los asistentes vayan sugiriendo, toda vez que por ser un ejercicio participativo, la generación de ideas se abordará en formato abierto, con los capítulos de 1. Definición de la cadena productiva; 2. Situación actual a través de un análisis FODA; 3. Definición de proyectos estratégicos y 4. Integración de Comisión Ejecutiva para el seguimiento.

El miércoles 20 de enero se trabajó de las 9:00 a 18:30 horas, con un receso de las 14:30 a 15:30 horas, en tanto que el jueves 21 de enero se trabajó de las 9:00 a las 14:00 horas, momento en que se concluyó la reunión con la determinación de las 5 actividades prioritarias y la integración de Comisión Ejecutiva de seguimiento.

C. Reuniones de alto desempeño

1) Qué son

Las sesiones de alto desempeño se constituyen con la presencia, participación, ideas y sugerencias de los principales agentes de la red de valor o cadena de producción; aquellos que por la naturaleza de su empresa o puesto ejecutivo, toman y ejecutan las decisiones que determinan la trayectoria de una rama productiva como lo es la ganadería, engorda, procesamiento y comercialización de la carne de res en México.



Resulta óptimo y totalmente recomendable llevar a cabo estas sesiones en un salón de trabajo con la disponibilidad de todos los servicios, donde se pide a los asistentes intenten brindar al máximo posible su atención y participación en el seguimiento de la sesión. Por lo anterior, es muy recomendable que este tipo de reuniones se realicen en instalaciones donde se puedan reducir los elementos de distracción.

En este caso, por acuerdo de la CGG, CNOG, AMEG y ANETIF, se determinó llevar a cabo la reunión en el salón Tequisquiapan del Hotel Las Cavas, ubicado en la ciudad de Tequisquiapan, Querétaro.

2) Inducción al sistema de colaboración electrónica

Con la finalidad de aprovechar al máximo la experiencia y tiempo de los participantes, se contrató el servicio conducción e integración de CDS Estrategia, quien proveyó del equipo de interacción a través de teclados conectados a dos equipos de computo centrales, donde se recibieron cada uno de los comentarios y sugerencias de los participantes.

Después de cada sesión de generación de ideas, se proyectaron los resultados y los asistentes coincidieron en las prioridades que el moderador fue interpretando mediante un resumen ordenando de ideas y prioridades, que fueron del dominio general al proyectarse a todos los asistentes.

El moderador tuvo la capacidad de realizar un resumen de las ideas recibidas y proyectadas, y supeditándolo a la decisión de los asistentes, determinar de manera concertada, el orden de la prioridad, así como la integración de las comisiones ejecutivas de seguimiento.

II. FILOSOFÍA DE LA REUNIÓN Y ELEMENTOS PARA LOGRAR ACUERDOS

El Ing. Agustín Santamarina inició la sesión indicando que este tipo de sesiones es hasta 300% más productiva que una reunión convencional, ya que incrementan sustancialmente la posibilidad de lograr el objetivo para el que fueron programadas.

Por lo anterior, conminó a todos los asistentes a participar externando sus conocimientos y recomendaciones abiertas a todo el grupo, destacando que la presencia de los invitados obedeció ya a un primer tamiz, donde se buscó asegurar la presencia de las organizaciones de productores más representativas de este Sistema Producto, además de los funcionarios que por sus decisiones resultan fundamentales en la toma y seguimiento de acuerdos.

Como antecedentes indicó que este tipo de sesiones se llevan a cabo en empresas y organizaciones, universidades y dependencias de gobierno, interesadas en elevar la productividad en sus procesos productivos y toma de decisiones, donde el manejo eficiente del tiempo de los expertos convocados resulta fundamental, hecho que respalda una vez más la necesidad de una participación abierta y desinhibida.

Entre los elementos para el logro de acuerdos destacan los siguientes:

- A. El poder de la simplicidad**
- B. La fuerza del enfoque**
- C. Honestidad la base del cambio**
- D. Colaboración como base de la mejora**
- E. Bien común como elemento integrador**
- F. Reunión más flexible**
- G. Enfocada a soluciones**

Entre las empresas que ya siguen esta metodología destacan ANTAD, AMSDA, ANGLAC, ANETIF, CNA, UNA, COFUPRO y CANIFARMA, además de empresas como Grupo Bimbo, JP Morgan, Liverpool, El Universal, Dupont, Campbells, Televisa, Mc Donalls, Del Valle, IPADE, Merrill Lynch, Comex, Pepsico, Gamesa, Colgate, Nestle, Sabritas y Johnson & Johnson, entre muchas otras.

III. VISIÓN 2020

A. Definición del concepto de visión

Los asistentes coincidieron en que el concepto de *visión* implica una descripción de cómo nos gustaría que fuera el país, el sector, la organización, etc. en un tiempo determinado, por ejemplo y este caso particular, en el año 2010. En términos de diccionario es *"una imagen mental producida por la imaginación, que implica vislumbrar el mejor futuro y describir vívidamente lo que se espera alcanzar"*. Por lo anterior, el grupo de trabajo se concentró en especificar su visión del sector para el año 2020, para lo cual debieron pensar bajo el concepto de toda la cadena de producción.

B. Visión definida

Los asistentes coincidieron en que para el año 2020, en México deberemos tener un sector cárnico de bovino con las siguientes características:

- 1) Cadena productiva integrada
- 2) Sector competitivo
 - a) Internacionalmente
 - b) Exportando con valor agregado
 - c) Competitivo ante otros alimentos
 - d) Ordenado (Reglas / Normas)
 - e) Informado
 - f) Rentable
- 3) Con una visión global
- 4) Equitativo
 - a) Cadena
 - b) Generaciones
 - c) Consumidor
- 5) Innovador y tecnológicamente a la vanguardia
- 6) Sustentable

IV. DEFINICIÓN DE CADENA PRODUCTIVA INTEGRADA

Toda vez que los participantes coincidieron (orden descendente) en que su visión para el 2020 les lleva a la necesidad de tener una cadena de producción integrada, se les solicito definir este concepto. Después de 15 minutos para recibir en pantalla las ideas de los participantes, destacaron las siguientes:

- A. Toda la cadena se encuentra alineada por un mismo fin, desde los insumos para la producción hasta la entrega al consumidor**
- B. Cada eslabón cumple eficientemente su función**
- C. Cada eslabón genera valor agregado**
- D. Entre eslabones se conocen las necesidades mutuas y se toman en cuenta**
- E. La cadena está organizada con fines económicos y no gremiales**
- F. Cada eslabón es rentable**
- G. Tenemos más organizaciones grandes integradas al 100%**
- H. El sector cuenta con más productores primarios integrados**
- I. No hay intermediarismo innecesario**
- J. El concepto de desarrollo de proveedores es una realidad**

Este orden de ideas refleja que con la presencia de representantes de todos los eslabones de la cadena de producción, los participantes dieron prioridad a la necesidad de trabajar en la integración de todos los agentes de la cadena de producción, desde la proveeduría de insumos hasta la entrega del producto cárnico al consumidor final, considerando cada una de las etapas intermedias.

Al considerar que cada eslabón cumple eficientemente su función, generando valor agregado, se aborda el tema de competitividad y rentabilidad financiera y económica para los productores y toda la sociedad en su conjunto, a través de organizaciones que promuevan y favorezcan la integración productiva de sus asociados, eliminando con ello el intermediarismo innecesario.

De igual manera se demanda el conocimiento y consideración de las necesidades entre los proveedores de insumos (beceros, granos, forrajes, fármacos, maquinaria, equipo, crédito, tecnología y asistencia, entre otros, por ejemplo), lo cual se constituye como elemento fundamental para llevar a la realidad el desarrollo de proveedores. Por lo anterior, con la finalidad de aprovechar la infraestructura ya existente y la experiencia de los agentes ya integrados, surge la gran oportunidad de estimular a los productores primarios determinantes alrededor de los programas de fomento que fortalezcan la integración hacia el conjunto de las etapas productivas.

V. SITUACIÓN ACTUAL (ANÁLISIS FODA)

El Ing. Agustín Santamaría describió la importancia del Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para evaluar la situación actual del sector productor de carne de bovino en México, por lo que solicitó al grupo de trabajo emitir su opinión en cada uno de los componentes.

A. Fortalezas del sector

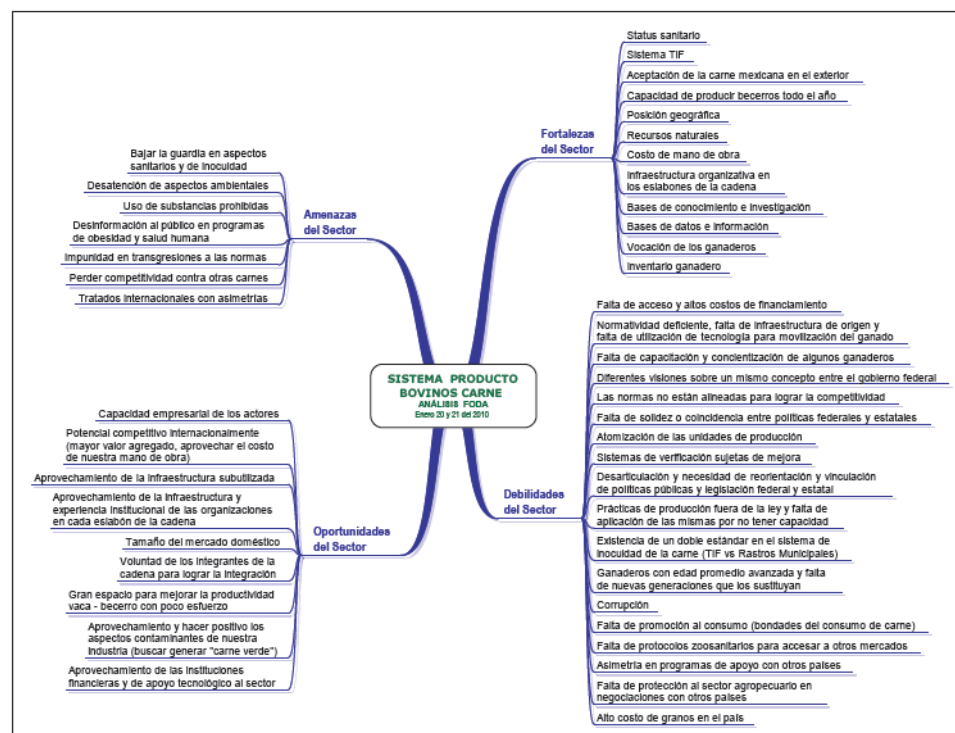
- 1) Situación sanitaria
- 2) Sistema TIF
- 3) Aceptación de la carne mexicana en el exterior
- 4) Capacidad de producir becerros todo el año
- 5) Posición geográfica
- 6) Recursos naturales
- 7) Costo de mano de obra
- 8) Infraestructura organizativa en los eslabones de la cadena
- 9) Bases de conocimiento e investigación
- 10) Bases de datos e información
- 11) Vocación de los ganaderos
- 12) Inventario ganadero

Entre las fortalezas del sector, los participantes enumeraron los que consideran como las ventajas de la ganadería e industria cárnica mexicana, destacando la situación sanitaria como país libre de Aftosa y Encefalopatía, además del avance y reconocimiento del sistema de sacrificio y procesamiento TIF de la carne, factores que han permitido una buena aceptación de la carne mexicana en el exterior. Entre los factores relacionados a los agentes de producción, sobresale la vocación ganadera y la existencia de un importante inventario ganadero, además de que la disponibilidad de recursos naturales y posición geográfica, nos permiten producir becerros todo el año al no estar sometidos a climas extremos y estar ubicados cerca de los mercados de consumo, tanto de becerros como de la carne.

De igual manera, coincidieron en que México cuenta con mano de obra suficiente y a costos competitivos, además de una infraestructura organizativa adecuada a través de organizaciones sólidas de representación y defensa de los productores. Se dispone además de datos e información, programas de investigación y transmisión del conocimiento que al ser aplicados en campo, elevarán la efectividad en la toma de decisiones y la productividad y competitividad en los ranchos y empresas.

B. Debilidades del sector

- 1) Falta de acceso y altos costos de financiamiento
- 2) Normatividad deficiente, falta de infraestructura de origen y falta de utilización de tecnología para movilización del ganado
- 3) Falta de capacitación y concientización de algunos ganaderos
- 4) Corrupción
- 5) Diferentes visiones sobre un mismo concepto entre el gobierno federal
- 6) Las normas no están alineadas para lograr la competitividad
- 7) Falta de solidez o coincidencia entre políticas federales y estatales
- 8) Atomización de las unidades de producción
- 9) Sistemas de verificación sujetos de mejora
- 10) Desarticulación y necesidad de reorientación y vinculación de políticas públicas y legislación federal y estatal
- 11) Prácticas de producción fuera de la ley y falta de aplicación de las mismas por no tener capacidad
- 12) Existencia de un doble estándar en el sistema de inocuidad de la carne (TIF vs Rastros Municipales)



- 13) Ganaderos con edad promedio avanzada y falta de nuevas generaciones que los sustituyan
- 14) Falta de promoción al consumo (bondades del consumo de carne)
- 15) Falta de protocolos zoonosanitarios para acceder a otros mercados
- 16) Asimetría en programas de apoyo con otros países
- 17) Falta de protección al sector en negociaciones con otros países
- 18) Alto costo de granos en el país

Se coincidió en el escaso acceso al crédito ante su elevado costo, falta de normatividad de movilización y verificación, antagonismo entre gobiernos estatales y federal; la dispersión y baja escala en las unidades de producción, incapacidad de sanción al uso de prácticas de producción ilegales, la competencia desleal de los rastros municipales sobre los rastros TIF, además de la pérdida de interés de las nuevas generaciones, retraso en la promoción del consumo y asimetría con programas de apoyo con otros países, así como el exceso de negociaciones comerciales internacionales desfavorables al sector productivo mexicano.

C. Oportunidades del sector

- 1) Capacidad empresarial de los actores
- 2) Potencial competitivo internacionalmente (mayor valor agregado, aprovechar el costo de nuestra mano de obra)
- 3) Aprovechamiento de la infraestructura subutilizada
- 4) Aprovechamiento de la infraestructura y experiencia institucional de las organizaciones en cada eslabón de la cadena
- 5) Tamaño del mercado doméstico
- 6) Voluntad de los integrantes de la cadena para lograr la integración
- 7) Gran espacio para mejorar la productividad vaca - becerro con poco esfuerzo
- 8) Aprovechamiento y hacer positivo los aspectos contaminantes de nuestra industria (buscar generar "carne verde")
- 9) Aprovechamiento de las instituciones financieras y de apoyo tecnológico al sector

Como oportunidades listadas sobresale la capacidad empresarial de los agentes de la cadena de producción; la capacidad instalada en vientres, praderas, corrales, planta de alimentos, rastros, empacadoras, comercialización y exportación que

actualmente se encuentra subutilizada; el potencial competitivo en el mercado internacional por menores costos de la mano de obra y de aprovechar nichos de mercado para productos como la carne verde u orgánica; la dimensión misma del mercado nacional ante un consumo que la producción interna no alcanza a llenar; la disposición de los eslabones para trabajar en la integración, además del aprovechamiento de la infraestructura y experiencia de las organizaciones, instituciones gubernamentales y financieras para diseñar esquemas que permitan aprovechar oportunidades del sector.

D. Amenazas del sector

- 1) Bajar la guardia en aspectos sanitarios y de inocuidad
- 2) Desatención de aspectos ambientales
- 3) Uso de sustancias prohibidas
- 4) Desinformación al público en programas de obesidad y salud humana
- 5) Impunidad en transgresiones a las normas
- 6) Perder competitividad contra otras carnes
- 7) Tratados internacionales con asimetrías

Como amenazas del sector, los participantes coincidieron en aspectos de normatividad, entre los que sobresale el riesgo de que en México se deje de atender y dar prioridad a los aspectos sanitarios e inocuidad, además de la protección al medio ambiente y el uso de sustancias prohibidas, como resultado de la transgresión de la normatividad existente.

Con la sensible preocupación de problemas de salud humana, se menciona además el riesgo de que ante la falta de información para orientar el consumo de la carne de res con recomendaciones y mensajes de manejo óptimo y equilibrado, se continúe agravando la sensación de que las carnes rojas son causa de obesidad y afectaciones sobre la salud humana.

Entre las amenazas de carácter económico, destaca el riesgo de pérdida de competitividad ante los tratados comerciales con países donde nuestros costos y patrones de producción y comercialización son totalmente diferentes.

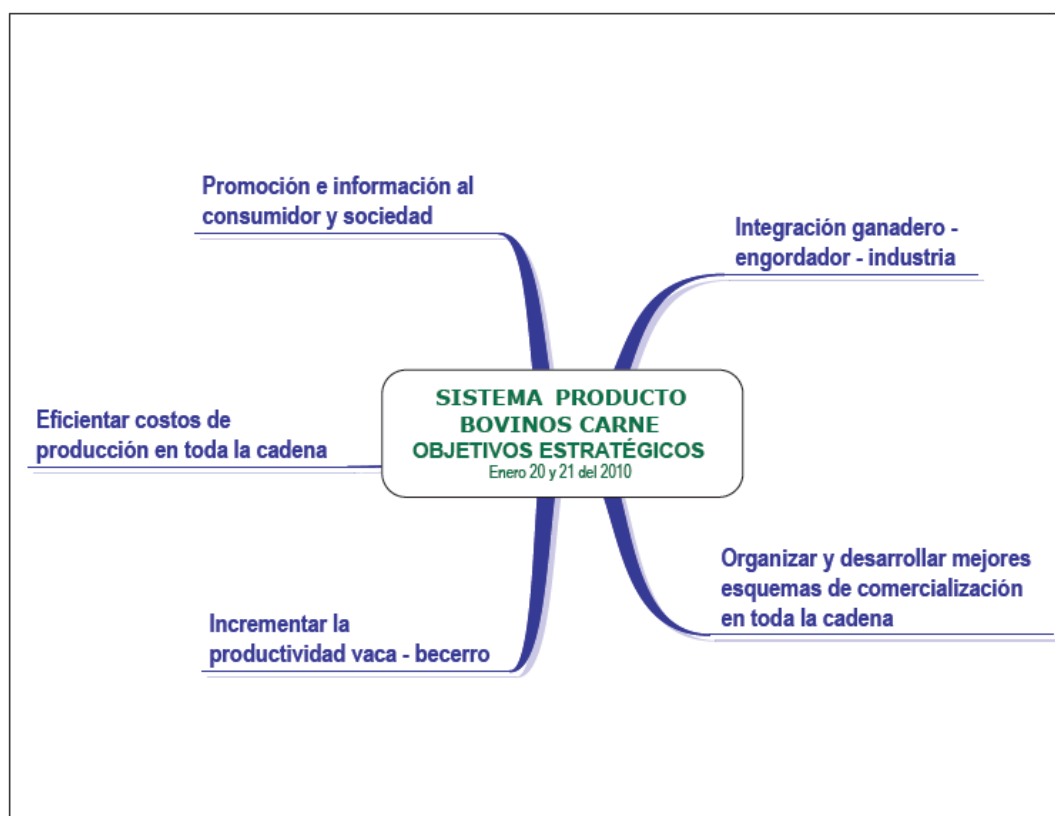
VI. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Como parte medular de la reunión de planeación estratégica, el Ing. Agustín Santamarina llamó a la capacidad de abstracción de cada uno de los asistentes, bajo la condición de poder optar por una sola alternativa, conminándolos a resumir cuál sería la actividad más importante para recuperar y reactivar el sector bovinos carne en México.

Por lo anterior, en una primera fase de generación de ideas, se coincidió en 5 prioridades, listadas conforme a la coincidencia y concertación del grupo, en el siguiente orden descendente de acuerdo a su nivel de importancia.

- A. Incrementar la productividad vaca becerro
- B. Integración ganadero, engordador e industria
- C. Eficientar costos de producción en toda la cadena
- D. Organizar y desarrollar mejores esquemas de comercialización en la cadena
- E. Promoción e información al consumidor y la sociedad

Una vez definidas las prioridades en orden descendente, se solicitó a los participantes abordar cuáles serían los instrumentos a utilizar para impulsar cada una de ellas, por lo que el grupo retomó nuevamente la aportación de alternativas en formato libre y revisión conjunta, conforme a los siguientes planteamientos:



A. Primer proyecto prioritario

Incrementar la productividad vaca - becerro

- 1) Productores Primarios
 - a) Capacitación técnica
 - b) Organización de grupos orientados a la capacitación
 - c) Establecer semilleros en los predios

En la tercera prioridad, los participantes designaron a las actividades que se deben encabezar para lograr el incremento de la productividad vaca – becerro, considerando que entre los productores primarios resulta apremiante la capacitación técnica de asesores e investigadores especialistas en manejo, reproducción, genética, nutrición y transferencia de tecnología, debiéndose consolidar la organización de grupos de capacitación al servicio de los productores primarios, que si bien ya vienen operando a través de los GAVATT's, es necesario ampliar su ámbito de trabajo y cobertura geográfica, además de la vinculación efectiva con los centros de investigación y generación de tecnología.



Dentro del aprovechamiento sustentable de los recursos forrajeros, destaca la necesidad de establecer bancos de semilla de especies nativas e inducidas mejoradas dentro de los potreros, con lo que se lograrían reducir en el mediano y largo plazo, los elevados costos de repasto y establecimiento de praderas en México.

- 2) Engordadores
 - a) En los convenios de desarrollo con criadores aportar las hembras como parte del pago
 - b) Buscar alternativas para que el criador venda mejor su vaca de desecho

Es importante considerar que el papel de los engordadores de ganado en el incremento de la productividad vaca – becerro se ejerce a través de los convenios de desarrollo de proveedores entre los criadores, donde se considere la entrega de sementales o semen sexado e insumos forrajeros, y que el criador los pague con la conservación de las hembras para la repoblación. Conforme al nivel de integración y avance de mercados especializados, se podrán alcanzar mejores alternativas para la comercialización de las vacas de desecho, recibiendo el criador un precio equivalente a la calidad de su ganado.

- 3) Gobierno

- a) Asistencia técnica y capacitación con técnicos certificados
- b) Recría pecuaria condicionada a la participación en acciones de mejora
- c) Apoyo para establecimiento de praderas, división de potreros y abrevadero

Entre los factores que el gobierno puede aportar, sobresale la necesidad de desarrollar la asistencia técnica y capacitación con técnicos certificados por las instituciones de investigación, condicionando los apoyos a la recría pecuaria a la participación en acciones de mejora, con la posibilidad de que aquellos productores primarios que eleven su productividad incluso puedan acceder a un apoyo complementario.

Dentro de los programas de activos productivos, el Ejecutivo destaca la existencia de apoyos para el establecimiento de praderas, división de potreros y la construcción de abrevaderos.

B. Segundo proyecto prioritario

Integración ganadero - engordador – industria

- 1) Niveles y opciones de integración
 - a) Contratos vinculantes
 - b) Empresa
 - c) Cooperativa

Al coincidir en que la integración ganadero – engordador – industria es la prioridad estratégica ubicada en primer lugar, los participantes coincidieron en que se deben definir con claridad los niveles y opciones de integración, estructurando vinculantes que brinden la seguridad jurídica entre los agentes a integrar; las organizaciones de productores primarios (cooperativas) y las empresas ya integradas desde la engorda hasta el procesamiento y comercialización de los cárnicos con valor agregado.

- 2) Disparadores / puntas de lanza
 - a) Engordadores
 - b) Organizaciones gremiales

Al identificar a los agentes disparadores o puntas de lanza determinantes para impulsar la integración, se encontró que son los engordadores integrados con planta de alimento, rastro y empacadora TIF, así como la comercialización, quienes conforme se logren consolidar grupos de productores interesados, podrán integrar a las organizaciones gremiales de productores primarios (criadores de becerros y ganaderos); esta última es una condición fundamental, toda vez que a la fecha, a casi un año después del diseño del programa de integración, los criadores que conocen el modelo se encuentran en la fase de consolidación de grupos que puedan ofrecer lotes uniformes de ganado al engordador.

- 3) Apoyos generales
 - a) Paquete para cada opción "Qué es una integración exitosa, cómo integrarse, cómo manejar la integración, mejores prácticas, machotes, etc."
 - b) Asesoría a la entidad "disparadora"
 - c) Estímulos estratégicos

Entre los apoyos generales que resultan necesarios, los asistentes coincidieron en que hace falta integrar un paquete para cada opción, donde a través de un manual, incluidos machotes y formatos, se determine como se realiza la integración, además del compromiso de las partes por aplicar las mejores prácticas de producción.

A la par, se indicó que hace falta la asesoría a las entidades disparadoras (engordadores y organizaciones de productores), complementada con estímulos estratégicos que eleven la viabilidad del proyecto en tanto se generaliza su aplicación.

- 4) Retos para la integración

- a) Tamaño promedio de los hatos
- b) Que el mismo proceso de integración promueva la eficiencia de los eslabones
- c) Diferentes condiciones por región (razas, alimentación, usos, etc.)

Al considerar los retos para la integración, se coincidió en que la baja escala de producción entre los criadores (un promedio de 30 cabezas por hato a nivel nacional) puede generar que extraiga y venda cerca de 10 becerros al año, con los cuales no resuelve sus limitaciones económicas y no le estimula la integración, por lo que son las organizaciones quienes deben consolidar esta propuesta entre los pequeños criadores.

Conforme se eleve la rentabilidad de los criadores, ganaderos y engordadores, será el mismo proceso de integración el que promoverá la mejora en los parámetros de productividad y competitividad.

En México existe una amplia variabilidad regional en los procedimientos de producción, razas, técnicas de majeo, reproducción y alimentación, entre otros factores, lo que ratifica el papel fundamental que deben ejercer las uniones y asociaciones ganaderas para consolidar grupos de productores lo más homogéneos posible.

- 5) Factores que apoyarán el deseo de integración y la integración exitosa
 - a) Conocimiento de los participantes de "los números", la contabilidad", especialmente de los productores primarios
 - b) Claridad de los beneficios que obtendría de la integración

Con la finalidad de apoyar la aceptación y el deseo de los criadores y engordadores por lograr una integración exitosa, se debe hacer del conocimiento de los participantes la contabilidad del proceso de producción, fundamentalmente entre los grupos de criadores, quienes actuarán conforme a la expectativa de mejora de sus ingresos. Además surge la necesidad de determinar con claridad los beneficios que se obtendrían con la integración para ambas partes.

- 6) Apoyo de los eslabones a la integración
 - a) En qué pueden colaborar los criadores para lograr la integración
 - i. Unirse para consolidar la oferta
 - ii. Alinearse a las demandas de su cliente
 - iii. Producir los becerros con la calidad requerida del engordador
 - iv. Eficientar los índices de producción (apoyarse con servicios técnicos)
 - v. Participar en un programa de identificación
 - vi. Evitar intermediarismo

Entre los elementos que cada eslabón puede aportar, se considera necesario que los criadores deban trabajar en la conformación de grupos de productores para disminuir y sustituir el intermediarismo consolidando la oferta de ganado de acuerdo a la demanda del engordador; genética y conformación fenotípica cada vez más uniforme, entrega programable en el tiempo, además de la identificación e información de rastreabilidad

individual de los animales, apoyándose en los servicios técnicos disponibles o bien convenirla con el engordador conforme avance la integración.

- b) En qué pueden colaborar los engordadores para lograr la integración
 - i. Aportación infraestructura a beneficio de ambos
 - ii. Pagar a precio justo de acuerdo a los mercados
 - iii. Reconocimiento e incentivos a la productividad del criador
 - iv. Conocimiento y experiencia en engorda intensiva
 - v. Hacer los módulos de mejora
 - vi. Apoyo en la gestoría de recursos ante autoridades y dependencias
 - vii. Participar en el desarrollo de proveedores
 - viii. Evitar intermediarismo
 - ix. Busca de acceso a mercados diferenciados
 - x. Desarrollar un sistema de clasificación de calidad en becerros
 - xi. Promover la existencia de un sistema de clasificación de calidad y grado de rendimiento en canal

Corresponde al engordador colaborar al éxito de la integración con la aportación de su infraestructura, capacidad instalada y experiencia en la finalización intensiva, pagar por el ganado un precio justo de acuerdo a las condiciones de mercado, y conforme avanza la integración, reconocer e incentivar la productividad del criador para que cada vez entregue mejores y más becerros. El engordador además apoyará con la gestoría del financiamiento ante las autoridades y dependencias, buscando el acceso a mercados diferenciados.

Por su nivel de integración, corresponde al engordador encabezar y promover el desarrollo de proveedores, evitando con ello el intermediarismo al negociar directamente con las organizaciones o grupos de criadores y ganaderos.

Junto con el criador, el engordador promoverá un sistema de clasificación de calidad del becerro en pie, así como un sistema de clasificación de calidad y grado de rendimiento de la carne de res en canal.

- c) En qué puede colaborar el gobierno y la banca de desarrollo para apoyar la integración (estímulos)
 - i. Apoyo especial a coberturas
 - ii. Garantías del PROGAN
 - iii. Adecuar la operación de las garantías liquidas y del FONAGA
 - iv. Canalizar un apoyo especial a través de SINIIGA para identificadores
 - v. Facilitar la adecuación de las reglas de operación para los programas
 - vi. Prioridad en solicitud de apoyo a infraestructura
 - vii. Apoyar los costos de transacción para la obtención de un crédito

viii. Utilizar los apoyos de FIRA

En cuanto a los elementos de estímulo que el gobierno y la banca de desarrollo deben aportar, los participantes coincidieron en solicitar el apoyo especial para la administración de riesgos a través de coberturas; las garantías del PROGAN; agilizar y adecuar la operación de las garantías líquidas del FONAGA; generalizar el uso del SINIIGA hasta lograr la identificación individual de todo el ganado en México; hacer funcionales y expeditas las reglas de operación de los programas federales; priorizar el apoyo a infraestructura de proyectos de integración que requieran ampliación o equipamiento; apoyar los costos de transacción para la gestión del financiamiento, apoyando ante FIRA el acompañamiento de asesores especializados a cargo del FONAGA para concretar la integración.

7) Objetivo para el año 2010: mínimo de 150,000 cabezas

Conforme a los recursos asignados por los legisladores en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2010, de 250 millones de pesos para la integración de todas las especies, se coincidió en definir como una primera meta el lograr la integración de 150,000 becerros en el año referido, bajo la condición de promover y resolver en tiempo y forma las limitantes que hasta ahora se han enfrentado en el acceso al crédito PD1 de FIRA, así como la parametrización de las unidades de producción. A la par, con cargo al FONAGA, se debe integrar un grupo de asesores especializados que detonen la organización de criadores y ganaderos al interior de las uniones, asociaciones y grupos de ganaderos.

C. Tercer proyecto prioritario

Eficientar costos de producción en toda la cadena (priorizadas)

- 1) Flejar la movilización del ganado origen - destino sin revisiones intermedias
- 2) Utilización de praderas en las zonas de producción de becerros, promover y desarrollar el repasto en la zona de origen
- 3) Apoyos a la infraestructura granelera y evitar doble maniobra
- 4) Desarrollar intermediarios financieros de los productores de ganado
- 5) Apoyar la construcción de plantas de alimento tecnificadas
- 6) Compras consolidadas de vacunas, vitaminas y minerales
- 7) Engordadores invitar a participar a los criadores a adquirir insumos a mejores costos
- 8) Apoyar a las cooperativas de consumo
- 9) Desarrollar un sistema de información de precios de insumos y productos ganaderos

Como cuarta prioridad, los participantes enunciaron la necesidad de efficientar los costos de producción de toda la cadena de producción, que conforme al orden de priorización particular, arranca con la movilización flejada federal de origen a destino (programa de usuario confiable del SENASICA; UCON), donde siempre y cuando se cumpla cabalmente la normatividad vigente, se eliminen las revisiones intermedias innecesarias.

De igual manera y con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos forrajeros en la ganancia de peso del ganado, resulta necesario el desarrollo del repasto en las zonas de producción de becerros, propuesta que se complementa con el apoyo a la construcción y equipamiento de infraestructura granelera en las zonas de consumo (corral de engorda), para evitar dobles maniobras.

La integración criador - engordador – industria deberá ir acompañada de elementos de incremento a la capacidad instalada y tecnológica de silos y plantas de alimento en las zonas de consumo (corrales de engorda), a fin de evitar dobles maniobras en el abasto de granos y elevar la producción y calidad de los alimentos balanceados para el ganado.

Los grupos de engordadores y cooperativas de ganaderos, conforme avanza la integración, tendrán la oportunidad de trabajar en la compra consolidada de insumos (vacunas, vitaminas y minerales) para alcanzar economías de escala por volumen, respecto a lo cual sobresale la necesidad de contar con un sistema de información de precios e insumos ganaderos.

D. Cuarto proyecto prioritario

Organizar y desarrollar mejores esquemas de comercialización en toda la cadena

- 1) Propuestas priorizadas
 - a) Apoyos oficiales que hagan más accesibles los esquemas de factoraje
 - b) Consolidación de oferta en abastos de becerros (centros de acopio y bolsas de ganado) y venta de carne
 - c) Apoyo en la compra de vehículos de trabajo refrigerados o para el acopio de becerros
 - d) Uso y apoyo en coberturas
 - e) Subastas, instalaciones y capacitación
 - f) Existencia de un esquema de clasificación de calidad de la carne y ganado que el mercado demande (si agrega valor)
 - g) Evitar o reducir los intermediarios (engordadores)
 - h) Rastros TIF vs Municipales
 - i) Aprovechamiento de las compras de gobierno federal y estatales
 - j) Sistemas por Internet de información en tiempo real sobre los precios de venta y compra (los precios tendrían que provenir de resultados de las subastas)
 - k) Agilizar protocolos sanitarios en proceso y relacionarlos con otros países
 - l) Identificar por zonas el modelo de cadena y por tanto los esquemas de comercialización idóneos

Los participantes definieron como segunda prioridad a la organización y desarrollo de mejores esquemas de comercialización en toda la cadena, a través del acceso a apoyos federales para la maquinaria, equipamiento y vehículos especializados, así como el uso de instrumentos financieros que ya existen; el factoraje y uso de coberturas.

En el ordenamiento del mercado, destaca la necesidad de implementar centros de acopio, preparación y subasta de ganado en origen, con los cuales se reducirá el intermediarismo. Se insiste además en los sistemas de clasificación del ganado en pie y de la carne, además de hacer una defensa conforme a ley y normatividad sanitaria de la operación de los rastros TIF en contra de los rastros municipales, así como el esfuerzo del gobierno federal y estatal por favorecer las compras institucionales de carne de res mexicana.

Los asistentes demandaron además la creación de un servicio de internet con información en tiempo real respecto a los precios de compra venta del ganado y los cárnicos que les permita tomar decisiones oportunas.

Se insistió en la oportuna gestión de los protocolos sanitarios entre México con aquellos países donde existe un amplio potencial de exportación de carne de res nacional, como son los mercados de Europa, China, Taiwan y Singapur, entre otros.

En el avance y desarrollo de los esquemas de comercialización, se deberán identificar por zonas los modelos de cadena que resulten idóneos para cada región de producción.

2) Acciones a implementar y dar seguimiento

- a) Apoyos oficiales que hagan más accesibles los esquemas de factoraje
- b) Consolidación de oferta en abastos de becerros
 - i. Subastas
 - ii. Centros de acopio
 - iii. Apoyo con vehículos
 - iv. Esquemas adecuados a las zonas del país
- c) Universalización del SINIIGA
- d) Seguimiento en la comisión ejecutiva del sistema producto

Para seguimiento en el desarrollo de esquemas de comercialización, los asistentes demandaron que se concreten los apoyos oficiales para el acceso al factoraje, a la par de la necesidad de resolver la creación de centros de acopio con subasta.

De igual manera, se insistió en que se aborde y consolide el apoyo a la adquisición de equipo y vehículos de frío, a la par de zonificar los esquemas de comercialización de acuerdo a la los patrones de cada región ganadera, debiendo generalizar el uso del SINIIGA.

Finalmente se coincidió en que debe ser una Comisión Ejecutiva al interior del Sistema Producto quien encabece este importante proyecto, encargándose del seguimiento, medición y reporte de avances y resultados.

E. Quinto proyecto prioritario

Promoción e información al consumidor y sociedad (priorizadas)

- 1) Campaña para de información para contrarrestar los mitos negativos contra su consumo
- 2) Promover el consumo de carne mexicana
- 3) Resaltar sus bondades
- 4) Reactivar la campaña del sello TIF
- 5) Desarrollar la posibilidad legal para establecer fondos parafiscales para la promoción e innovación de la cadena
- 6) Promover normas y aplicación de etiquetado de carne empleada que informen objetivamente al consumidor final
- 7) Establecer en el sistema producto una vocalía de promoción (iniciar con el desarrollo de un plan de contingencia para orientación de medios ante eventos sanitarios)
- 8) Buscar más recursos para la promoción

Como quinta prioridad los asistentes refirieron la promoción e información al consumidor y la sociedad, que al alcanzar a ser priorizada destacó como primera actividad la definición y ejecución de una campaña de información que permita contrarrestar los mitos negativos en contra del consumo de la carne de res.

Como segundo elemento, destaca la necesidad de una campaña de promoción al consumo, tanto en el mercado nacional como internacional, resaltando las bondades y ventajas de la carne mexicana de bovino, a la par de reactivar la campaña de promoción al sello TIF.

Con la finalidad de lograr la suficiencia de recursos, se gestionará ante el Ejecutivo y Legislativo la posibilidad legal para establecer fondos parafiscales para la promoción e innovación de la cadena, que ya se ha intentado en otras ocasiones a través de un programa check off, del cual la Secretaría de Hacienda y Crédito Público confirmo no dispone de la justificación legal que le permita aplicar una recuperación fiscal a las importaciones sin exigirlo de manera paralela a la producción nacional.

Se deberá gestionar y lograr la aplicación de una norma de etiquetado a la carne empleada de bovino, donde se informe objetivamente al consumidor de características como el origen, fecha de procesamiento y consumo preferente, entre otras.

Dentro del CNSPBC deberá desarrollarse una vocalía de promoción, encargada de desarrollar un plan de contingencia que permita enfrentar oportunamente alguna eventual contingencia para orientar a los medios por razones sanitarias no previstas.

Supeditado a disponibilidad presupuestal y la participación complementaria y efectiva de los productores, se viene asignando un apoyo federal variable y con tendencia decreciente a la promoción de la carne mexicana, que lleva a los productores y ejecutivo a buscar más recursos para la promoción, entre los que en el mediano plazo destaca la opción de check off generalizado.

VII. PROYECTO ESPECIAL: ORDENAMIENTO DEL SISTEMA DE SACRIFICIO EN RASTROS TIF Y MUNICIPALES

Como un proyecto especial de mediano y largo plazo, que hasta ahora se ha replanteado una y otra vez sin el empeño de resolverlo, los asistentes coincidieron en plantear la necesidad de lograr el ordenamiento del sistema de sacrificio en rastros TIF y municipales, donde la indiferencia y tolerancia de los mataderos municipales a “cargo de la inspección de la Secretaría de Salud”, en contraparte de los rastros y establecimientos TIF, que trabajan con los más altos estándares sanitarios bajo la estricta supervisión sanitaria de la SAGARPA.

La Secretaría de Salud confirma que los rastros municipales fundamentan su existencia en el inciso f del numeral III del el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se establece que los gobiernos municipales deberán prestar el servicio de rastro a la población, lo cual es cierto y hasta ahora no se ha modificado.

No obstante lo anterior, resulta aún más categórico el ordenamiento del tercer párrafo del Artículo 4º de la misma Constitución, que establece que “Toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general”

Por lo anterior, el grupo de trabajo coincidió en la importancia de promover y justificar ante el Legislativo y Ejecutivo los cambios legales necesarios, así como los presupuestos necesarios para transformar el sacrificio en México, proponiendo que los rastros municipales no necesarios solo presten el servicio de frigorífico (cámaras de frío), donde reciban, almacenen y distribuyan carne procedente de los rastros TIF, para lo cual se determinaron las siguientes actividades:

- A. Llevarlo el tema a expertos en materia legal**
- B. Platicarlos con el Ejecutivo**
- C. Presentarlo al Congreso**
- D. Buscar una fiscalización sanitaria rígida para los rastros municipales**
- E. Se puede manejar el cambio estado por estado**

En el seguimiento que se otorgue a este proyecto, se deberá desarrollar la justificación legal mediante expertos en la materia, con cuyos elementos se plantearán y justificarán las modificaciones que correspondan y procedan en la Constitución, Ley General de Salud y su Reglamento, además de la asignación presupuestal a la Secretaría de Salud para desarrollar un sistema de médicos aprobados como unidades de verificación que inspeccionen y sancionen la calidad del servicio en los rastros municipales.

Entre las propuestas que recursivamente se han manejado es la transformación de sólo aquellos rastros municipales que por ubicación y condición de su infraestructura, se pueden transformar al sistema TIF, con el cierre gradual y transformación al servicio de frigorífico o cámara de frío de aquellas instalaciones que no tienen posibilidad alguna de evolucionar al sistema TIF, con lo que se continuaría asegurando el abasto de cárnicos, ahora de calidad sanitaria por provenir de rastros TIF, eliminando los efectos colaterales negativos de problemas de salud del consumidor e impacto negativo sobre el medio ambiente.

Esta medida deberá ser gradual, avanzando conforme a la disponibilidad estatal o regional de infraestructura de sacrificio y frigoríficos TIF que puedan sustituir aquellos rastros municipales que por estrategia sanitaria ya no pueden seguir operando.

F. Se generará una comisión para estar insistiendo y no soltar el proyecto especial

- 1) ANETIF (Liderazgo)
- 2) COMECARNE
- 3) AMEG
- 4) Confederación de Porcicultores Mexicanos (CONFEPOR)
- 5) CNOG
- 6) Unión Nacional de Avicultores (UNA)
- 7) CANACINTRA

Con la finalidad de concretar el diseño y avance de esta prioridad especial, los asistentes acordaron la generación de una comisión, misma que por su naturaleza sanitaria, será encabezada bajo el liderazgo de la ANETIF, con el trabajo de apoyo de los funcionarios y ejecutivos del COMECARNE, AMEG, CONFEPOR, CNOG, UNA y CANACINTRA (a las organizaciones aquí listadas y que no asistieron por la naturaleza de sus productos; CONFEPOR y UNA, se les invitará a participar bajo el objetivo común del ordenamiento del mercado nacional de los cárnicos).



VIII. EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO Y AVANCES

A. Formar una Comisión Ejecutiva para dar seguimiento

La consolidación, seguimiento, avance, reporte, informe, medición, rediseño y evolución contante del conjunto de actividades definidas como resultados de esta reunión estratégica del CNSPBC, requiere de la conformación de un grupo líder de directivos de las organizaciones de productores.

B. Representación en la comisión

1. CNOG
 - a) Presidente
 - b) Tesorero
2. AMEG
 - a) Presidente
 - b) Secretario
3. ANETIF
 - a) Presidente
4. Coordinada por el facilitador del Sistema Producto

En este apartado, los asistentes aprobaron que le Comisión Ejecutiva se conforme por los integrantes de los Consejos Directivos de la CNOG (Presidente y Tesorero), de la AMEG (Presidente y Secretario) y de la ANETIF (Presidente), bajo la coordinación del facilitador del Sistema Producto Bovinos Carne.

C. Conformación de despacho de ejecutivos del CNSPBC

Un programa de prioridades estratégicas como las que aquí se plantearon para lograr la recuperación de la crianza, ganadería, engorda, sacrificio y procesamiento TIF, además de la comercialización nacional e internacional de productos cada vez de mayor valor agregado, exige de trabajo efectivo de un grupo de ejecutivos especializados al servicio del CNSPBC, por lo que durante la sesión se solicitó a la CGG el respaldo para gestionar y acceder a los recursos que los legisladores asignaron en el PEF 2010 para el desarrollo de los sistema producto del campo dentro de la SAGARPA.

Como ejemplo, se citó el caso de los sistemas producto agrícolas, donde en los casos de maíz y frijol, se cuenta ya con facilitadores con oficina y equipamiento suficiente y adecuado para dar seguimiento y lograr la ejecución de los acuerdos de los consejeros del Sistema Producto en cuestión.