

ORO BLANCO EN TABASCO. PROPUESTA DE REGIONALIZACIÓN PARA DERIVADOS DE LECHE

Luisa Carolina García Rivera¹
María Angélica Rodas Amozorrutia²
Wilber Jesús López Medrano³

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este ensayo es proponer una cadena de valor para la leche y sus derivados, ubicándola en las zonas de mayor producción en el estado de Tabasco. La regionalización integra los diversos recursos con que se cuenta, tales como: el potencial natural del trópico húmedo, conocimientos locales por ser una vocación productiva y la posibilidad de aprovechar la oportunidad que ofrecen los mercados para capitalizarse y promover el potencial competitivo a través del enfoque del encadenamiento productivo.

La cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identifica las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable. (Porter, 2009).

Kaplinsky (1999) plantea que una "...cadena de valor describe la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición a través de diversas fases intermedias de producción, involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores".

Las obligaciones de aquellos encargados de manejar el día a día de la cadena de valor deberán incluir:

- Entrar en consultas y negociaciones con otras empresas/organizaciones relacionadas al incremento del mercado;

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Lic. Economía 7mo Semestre

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Lic. Economía 7mo Semestre

³ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Lic. Economía 7mo Semestre

- Buscar la procedencia de los productos o servicios de negocios que no son la parte de la cadena de valor;
- El análisis del mercado;
- Promover el desarrollo de productos y servicios nuevos;
- Fomentar la cooperación en la cadena de valor a través de:
 - Asegurar reuniones de manera regular para intercambiar información;
 - Asegurar un flujo oportuno de información desde el cliente hacia atrás de la cadena de valor; y
 - Controlar la cadena del valor para asegurar que todos los miembros están de acuerdo con los objetivos de la cadena y convengan un compromiso mutuo (Iglesias, 2002).

Fue Alfred Marshall quien en 1920, aplicó el término de distrito industrial a las economías que surgen de la concentración de industrias especializadas en una determinada localidad; concepto que 20 años después Michael Porter retomaría como *Clúster* en su modelo “El diamante de la competitividad”, donde muestra que las condiciones de los factores, la estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, las condiciones de la demanda; la situación de las industrias relacionadas y de apoyo son los aspectos que dan las condiciones para la creación y desarrollos de un Clúster (Porter, 2009).

La presencia de proveedores competitivos le permite a las empresas de una misma cadena productiva el acceso eficiente y rápido de los insumos, bienes y servicios más rentables para la producción. Pero quizá el mayor beneficio que obtienen las empresas de un mismo clúster es el acceso rápido a la información, conocimiento e innovación de proveedores.

Las estrechas relaciones de confianza de empresas que trabajan juntas impulsan un proceso permanente de aprendizaje que permite la generación y acumulación de conocimientos al interior de un mismo clúster, conocimientos que finalmente se traducen en ventajas competitivas. Así el clúster viene a ser el espacio natural en el que se produce la innovación a través de la cooperación entre las empresas.

En el estado de Tabasco se han dado varias iniciativas de clúster tales como: el turismo, la industria petrolera, cacao y ganadería de doble propósito (carne y leche) entre otros, pero ninguno ha tenido éxito. Desde la crisis del cultivo del plátano en los años cuarenta, la actividad ganadera tuvo presencia importante en la economía tabasqueña, hasta la década de los setentas que se dio la transformación de la economía del estado generada por la explotación intensiva del petróleo. En los inicios del presente siglo, se tiene una incipiente diversificación de

la economía, sobresaliendo la actividad de los servicios en la parte central del Estado y la agroindustria en el resto de la entidad, siendo la ganadería una de las sobresalientes.

DESARROLLO

Esta es una época de competencia global que presenta una paradoja interesante: las ventajas competitivas duraderas suelen ser las locales y surgen de la concentración de habilidades y conocimientos, instituciones, empresas rivales, negocios relacionados y clientes exigentes. Se ha presentando un fenómeno mundial donde ha cambiado radicalmente la forma tradicional de competencia entre empresas, como entre naciones.

En el contexto de la actual economía mundializada, y aprovechando la flexibilización de los procesos productivos y la revolución de la microinformática y de las comunicaciones, recobra importancia el aprovechamiento de los recursos locales endógenos, expresados en sus potencialidades culturales, institucionales, económicas, sociales y en las políticas para el desarrollo de sistemas territoriales innovadores y competitivos. Más allá de su agenda tradicional de provisión de servicios y ejecución de programas de naturaleza social, las localidades y regiones de América Latina y el Caribe pueden encontrar en esta concepción un campo fértil de incursión que se traduce en aprovechar las habilidades de los actores públicos y privados y en la promoción de su articulación, para impulsar procesos de fomento productivo destinados a dinamizar actividades empresariales con capacidad de generación de empleo local estable (Silva, 2003).

La última década ha marcado una situación característica para la ganadería mexicana, hemos atravesado por una crisis económica general que afectó a todas las ramas de la actividad productiva, si a esta variable le agregamos los cambios ambientales generados, tenemos como resultado una disminución considerable en la producción y el consumo. (Pérez, 2004)

Estos fenómenos se observan en la situación Estatal sobre el sector primario, de tal forma que bajo este análisis se pretende mostrar lo relativo a la actividad ganadera en cuanto producción de leche, buscando el beneficio para todos aquellos que intervienen en esta actividad productiva, desde el más pequeño productor donde se inicia la cadena productiva hasta aquellos empresarios encargados de llevar los productos finales a las manos de los consumidores.



Mapa 1. Estado de Tabasco

Tabasco se sitúa en el sureste de la República Mexicana y se localiza en la llanura costera del golfo de México, con su porción meridional sobre la sierra del norte de Chiapas. Colinda, al norte, con el Golfo de México, al sur con el estado de Chiapas, al este con el estado de Campeche y la República de Guatemala y al oeste con el estado de Veracruz. Representa el 1.3% de la superficie del país. Y sus coordenadas geográficas son: al norte 18°39', al sur 17°15' de latitud norte; al este 91°00', al oeste 94°07' de longitud oeste. (INEGI, 2010).

Su suelo se encuentra formado por llanuras bajas y húmedas, así como por depresiones pantanosas e inundables. Es una extensa planicie de suelos de inundación, resultado del acarreo de los ríos. Su sistema fluvial está constituido por el río Usumacinta, uno de los más caudalosos de la República. Tiene otros ríos como el Grijalva, Samaria, Tonalá y Tancochapa.

Se compone de 17 municipios, y a su vez el Estado se divide en dos grandes regiones, la región del Grijalva y Usumacinta. La mayor parte del territorio es una planicie que se extiende a la vista, sin obstáculo alguno, hasta el horizonte. La temperatura en la entidad, oscila en los 26° C en su media anual, pero en su temperatura máxima ha alcanzado los 45° C y cabe mencionar que llueve la mayor parte del año.

Tabasco cuenta con 2 millones 466 mil 100 hectáreas de las cuales 1, 644,344 hectáreas (Palacio, 2010) corresponden al 67 por ciento total de suelo que se destina a la ganadería de tipo extensivo. Este sector ha sido estratégico para el desarrollo de Tabasco, reconocido en el ámbito nacional e internacional por su encadenamiento entre la producción, industrialización y comercialización de carne, leche y subproductos.

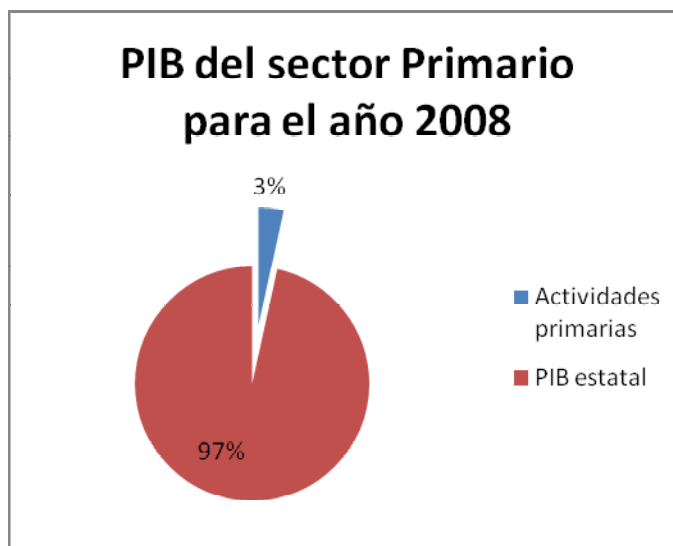
Es importante precisar que para el desarrollo ganadero se ha empleado en el estado un modelo de ganadería extensiva, que refiere las formas tradicionales de cría de animales, la gran parte de la alimentación se basa en el pastoreo (Ortiz, 2005) y existe una clara vinculación entre el número de animales y la superficie agraria útil existente del más del 67% del territorio estatal.

La calidad de la ganadería tabasqueña ha sido reconocida porque es pionera a nivel nacional, gracias a ello ha logrado el reconocimiento por su organización y los esquemas de desarrollo, de servicio generados para el propio gremio, que además de ser modelo a nivel nacional le entrañan una importante injerencia en las bases jurídicas como el Reglamento de la Ley General de salud en materia de control sanitario, regulaciones de Ley como la de Ganadería del Estado, en la cual se señalan las posibilidades de explotación ganadera a nivel local con la finalidad de producir, realizar estudios e investigación para el mejoramiento de especies y validación de tecnología, promoviendo la participación de productores organizados.

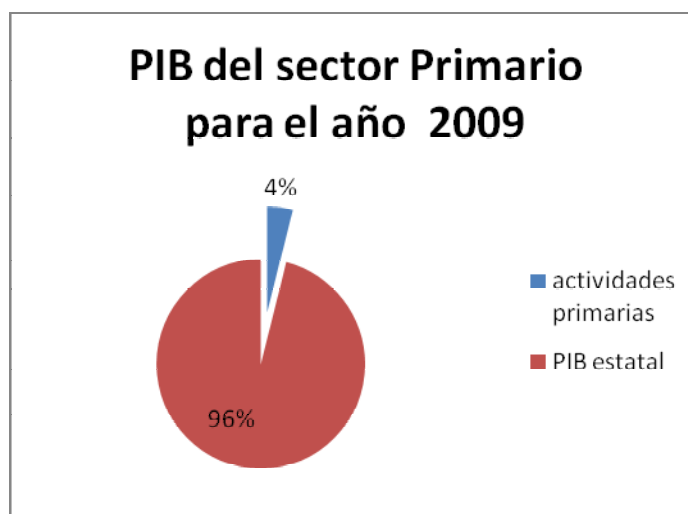
Sin embargo, los cambios en la política económica interna de México desde 1988, afectaron a la producción lechera y a la cadena de comercialización de productos lácteos. La ganadería extensiva, a pesar de haber sido competitiva en décadas anteriores, actualmente ha dejado de ser rentable, haciendo que Tabasco, descienda niveles en la producción ganadera nacional (Gómez, 2010). Observándose poca efectividad en los programas de apoyo a esta actividad.

La entidad alberga a una de las ganaderías más importantes como la raza Simbrah, que es una cruce del Brahman cebú con Simental, de tal forma que se puede con estos rasgos de ganado tener mayor producción ganadera de *doble propósito*, es decir, carne y leche. (Centro de Estudios Estratégicos, Tecnológico de Monterrey, 2005).

APORTACIONES DE LA GANADERÍA EL PIB EN EL ESTADO.
Y LA PRODUCCIÓN DE CARNE Y LECHE. (2008-2009).



Gráfica 1. PIB del sector primario

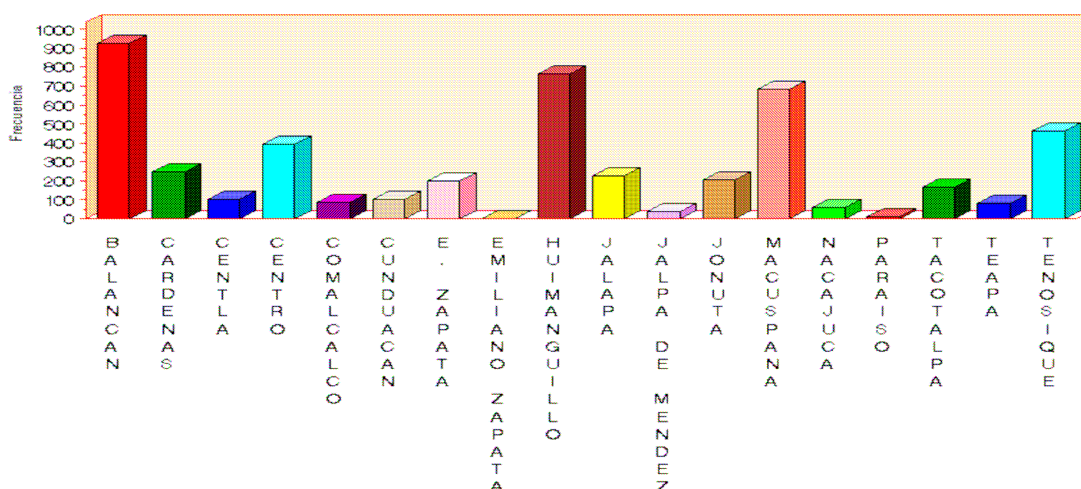


Gráfica 2. PIB del sector primario

Fuente: Anuarios del Estado de Tabasco 2008 y 2009.

En la siguiente gráfica categórica de los 17 municipios del estado se presentan a los productores que se dedican a la reproducción del ganado bovino con más de 120 cabezas donde destaca el municipio de Balancán, seguido de Huimanguillo, mientras que los más lejos de alcanzar la competitividad Emiliano Zapata y Paraíso, (este último se explica por la fuerte actividad petrolera, reduciendo al mínimo la producción en este sector). (SAGARPA, 2008).

Producción ganadera por municipio en número de cabezas



Gráfica 3. Producción ganadera por municipio

Fuente: SAGARPA, SEDAPOP Y COLEGIO DE POSTGRADUADOS. 2008

Esto ha llevado a resultados favorables ya que Tabasco es modelo y un referente muy importante en el sureste del país, en donde se concentran estas actividades, derivado de estos importantes datos, se deduce que Tabasco tiene un alto potencial en materia de lácteos como insumo para incentivar la industria.

En la actualidad Tabasco aplica un modelo de lechería familiar, misma que ocupa más de la tercera parte de la producción nacional. Este modelo está formado por sistemas productivos de tipo campesino dirigidos a aprovechar los recursos de familias rurales. El promedio de leche por vaca es de 4 a 5 litros por ordeña, considerando 2 ordeñas al día. Si bien es notoria su baja tecnificación y escala, su esencia es otra, con lógicas y objetivos diferentes. La lechería familiar constituye una fuente importante de materia prima para toda la industria de lácteos en general y en forma estacional y temporal a la industria pasteurizadora. (Ortiz, 2005).

Las ventajas que percibe la industria en este sistema son el precio y la sostenibilidad en el abasto funcionando como sistema amortiguador en épocas de crecimiento, cuenta con bajos costos y poca dependencia de insumos externos a la empresa. Las principales desventajas por su parte son la dispersión de la oferta y la calidad sanitaria.

La participación del Estado en la producción nacional para 1999, indica que Tabasco produjo un poco más de 83 millones de litros mientras que en el país produjo 8 mil 877 millones de litros, lo que significó una participación en dicho año de apenas el 0.94 por ciento, porcentaje que ascendió en 2008 a 1.05, al registrarse una producción local de poco más de 110 millones de litros contra más de 10 mil millones de litros de producción nacional, lo que en números reales significa que es incipiente la contribución de Tabasco a nivel nacional. Es importante precisar que el número de productores es de aproximadamente 15,000. (Garrido, 2009).

Participación Anual de Tabasco en nuestro País		
	Millones de litros (Tabasco)	Mil millones de Litros (Nacional)
1999	83	8,000
2008	110	10,000

Tabla 1. Participación Estatal anual en litros de leche

Fuente: Sagarpa.

Si bien es cierto que se observa una baja participación de Tabasco en el contexto nacional, al interior del Estado estos datos si son importantes y por ello se presenta la aportación de cada uno de los 17 municipios.

MUNICIPIO	VOLUMEN DE PRODUCCION (MILES DE LITROS) 2008	VOLUMEN DE PRODUCCION (MILES DE LITROS) 2009
Balancán	17405	16874
Cardenas	6609	6842
Centla	2521	2581
Centro	6956	7115
Comalcalco	2918	3017
Cunduacán	497	510
Emiliano Zapata	2820	2743
Huimanguillo	20627	21425
Jalapa	6773	6970
Jalpa de Méndez	1390	1365
Jonuta	10558	9719
Macuspana	12092	12366

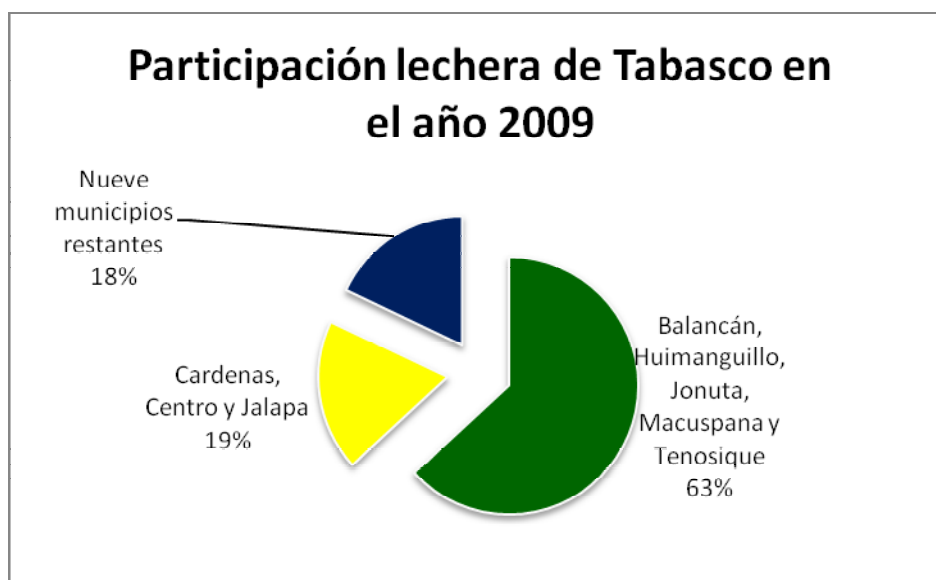
Nacajuca	2677	2598
Paraiso	138	143
Tacotalpa	2646	2692
Teapa	4134	4203
Tenosique	9843	9531

Tabla 2. Los 17 Municipios y su volumen de producción en miles de litros

Fuente: Anuarios del Estado de Tabasco 2008 y 2009.

De los 17 municipios se observa que son solo 5 los que figuran como importantes productores de leche (Balancán, Huimanguillo, Jonuta, Macuspana y Tenosique). Secundando a los anteriores tenemos que la producción del 2009 en el municipio de Cárdenas fue de 6842 litros; en el municipio de Centro de 7115 litros; y en Jalapa se produjeron alrededor de 7000 litros.

Los tres últimos municipios mencionados oscilan entre los 6500 y 7000 litros de leche aproximadamente, si bien representan una *considerable* producción, no los tomamos en cuenta para nuestra regionalización puesto que la producción de ellos (en conjunto) para el 2009 representa solo un poco más que lo producido por cuatro de los municipios de nuestra región, quedando todavía por debajo de uno de ellos (Huimanguillo).

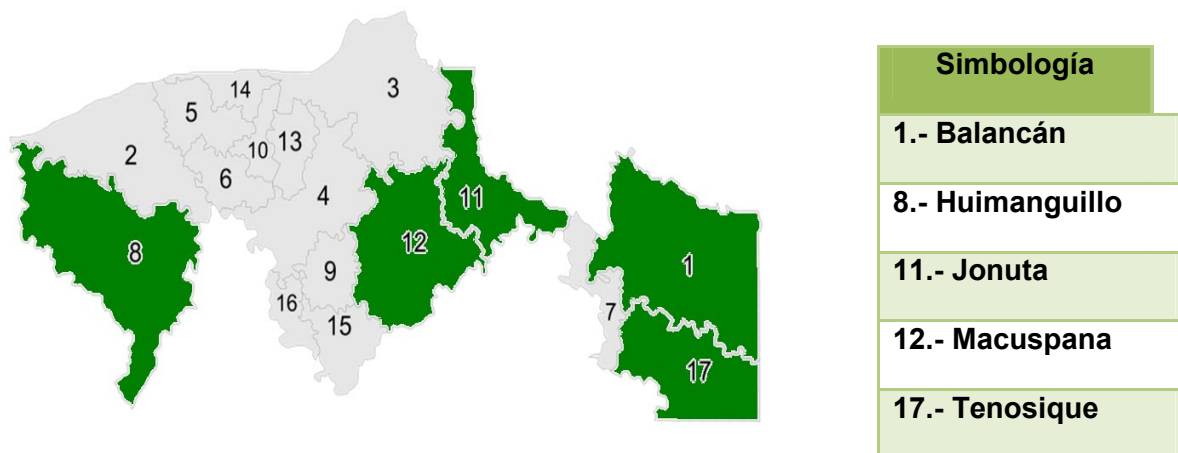


Gráfica 4. Participación porcentual de leche en 2009

Analizando lo anterior se observa que si bien tres municipios participan con un 18.91%, mimos que se ubicarían en segundo nivel de importancia en producción, los cinco municipios de la propuesta regional constituyen el 63.16% en la producción estatal de leche del año 2009.

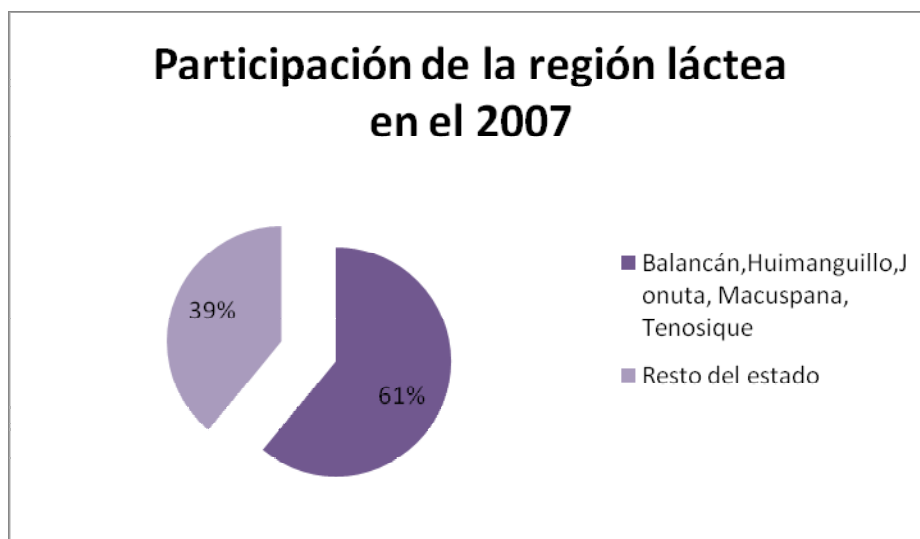
A continuación ubicamos territorialmente a los cinco municipios que en el análisis anterior figuraron con más del 50% de la producción lechera del año 2009.

PARTICIPACIÓN DE MUNICIPIOS EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE



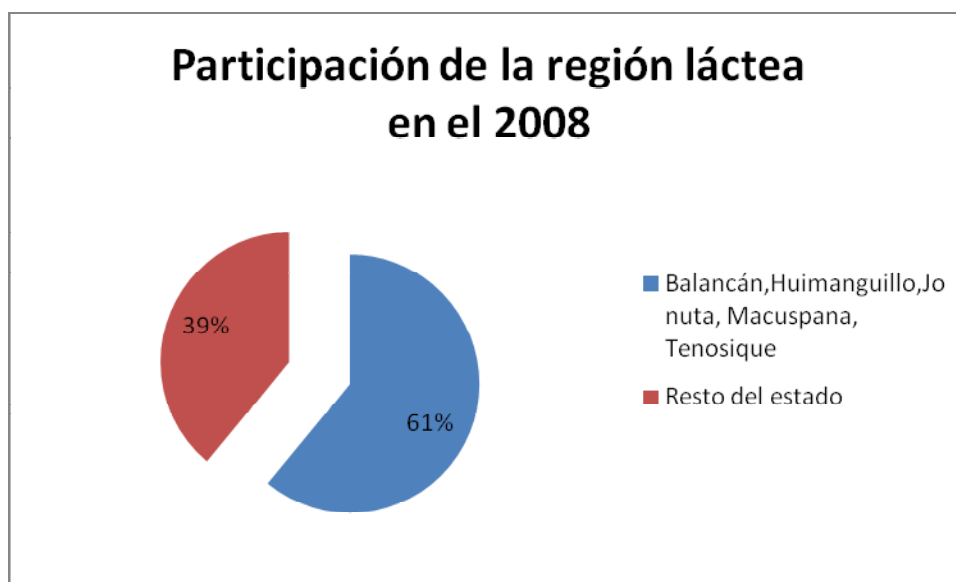
Mapa 2. Principales municipios productores de leche.

Conociendo el potencial de Tabasco con respecto a la producción de leche, y una vez identificados los principales actores de esta producción es preciso cuantificar, en términos porcentuales la participación que ha tenido en el estado en los años anteriores, habiendo mostrado un incremento para el 2009, a continuación se presenta gráficamente la producción en el 2007 y 2008.



Gráfica 5. Participación en porcentaje de los 5 Municipios en comparación con el resto del Estado en el año 2007.

Fuente: Anuario del Estado de Tabasco 2007



Gráfica 6. Participación en porcentajes de los 5 Municipios en comparación con el resto del Estado en el año 2008.

Fuente: Anuario del Estado de Tabasco 2008.

En el 2007 y 2008 el porcentaje de la participación de los cinco municipios en cuestión se mantuvo en un 61%, pero sin embargo comparando las cifras, existió una disminución de 610,000 litros, (es posible que esta afectación haya sido en parte, por la baja productiva del municipio de Balancán, ya que sufrió una inundación en el 2008).

Sin embargo para el año 2009 logra un aumento del 2%. Por lo anterior se realiza la propuesta de los municipios que conforman la región-estudio, que para nuestro encadenamiento productivo denominaremos: *Región Láctea-cadena de valor*.

Una cadena de valor se crea cuando las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor. El objetivo de las empresas redes es responder en forma más eficiente a la demanda, esta más allá del objetivo de "la empresa y la optimización de sus costos". (Iglesias, 2002).

No existen reglas fijas acerca de quiénes pueden participar en una cadena de valor, sin embargo, uno debe tener presente los objetivos de la relación. Una cadena de valor exitosa será sensible a las necesidades del consumidor. Esto quizás signifique apuntar a la calidad del producto, tiempo de entrega o a los mecanismos de retroalimentación. (Iglesias, 2002)

Enseguida presentamos encadenamiento productivo-diagnostico para la leche en el Estado.

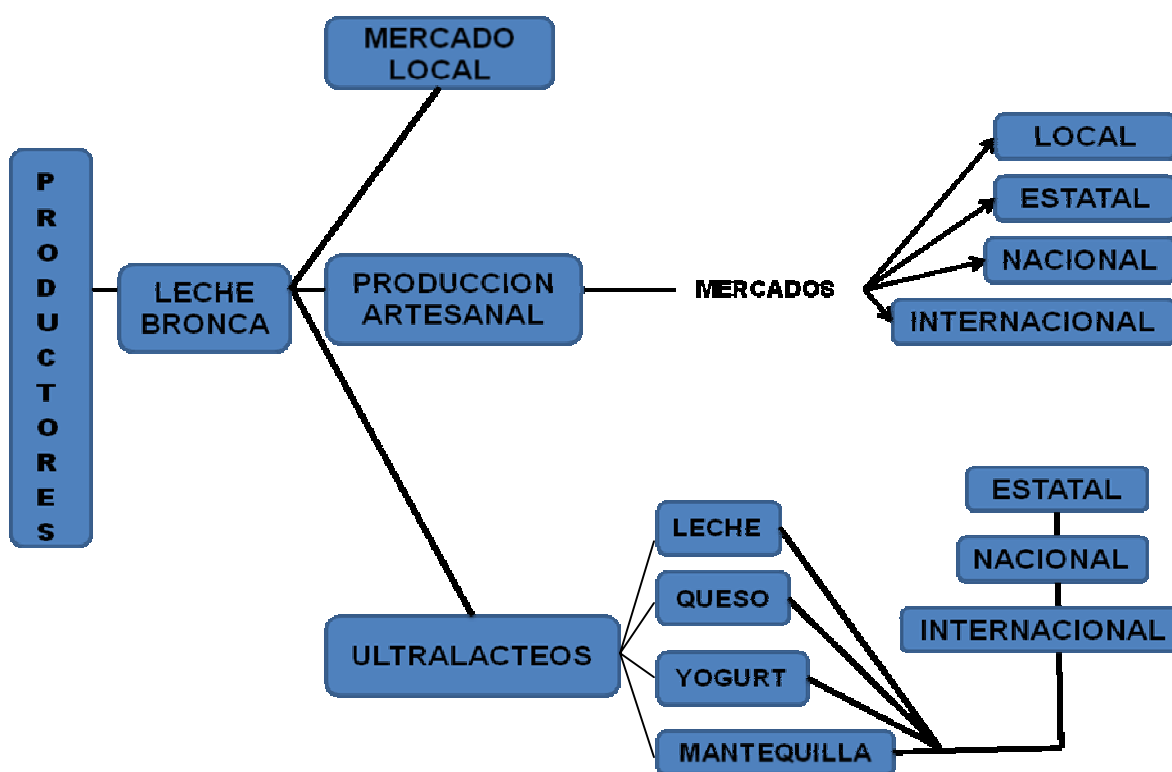


Ilustración 1. Actuales eslabones de la producción de leche de Tabasco.

Tiene más de 20 años que Tabasco emplea este encadenamiento, sin embargo la industria local no ha tenido una dinámica importante; Ultralácteos se posicionó en un lugar importante en la industria del sureste mexicano. Pero no ha integrado a productores pequeños que luchan por obtener mejores niveles de vida y que sigue produciendo a pequeña escala leche y derivados de manera artesanal. Actualmente se siguen produciendo los mismos productos de hace dos décadas, con la misma infraestructura, y con los mismos mercados.

El diagnóstico que se presenta es que esta industria en Tabasco se encuentra hoy en la misma situación que en décadas anteriores, proceso que hoy queda fuera de lugar y de competencia.

De acuerdo a las observaciones anteriores, y tomando en cuenta el potencial lechero antes comentado que posee la Región Láctea, analizaremos la forma en la que esta región podría aumentar el valor de los productos derivados de los lácteos, teniendo en cuenta que cada uno de los municipios de nuestra región posee los recursos adecuados para generar una cadena de valor creando una estructura organizacional y reflejando la continua evolución de la economía de mercado.

Es decir, crear una colaboración estratégica por parte de las empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena.

Enseguida se muestra la estructura que proponemos como “estrategia de cadena de valor” de para acrecentar la productividad de la región:

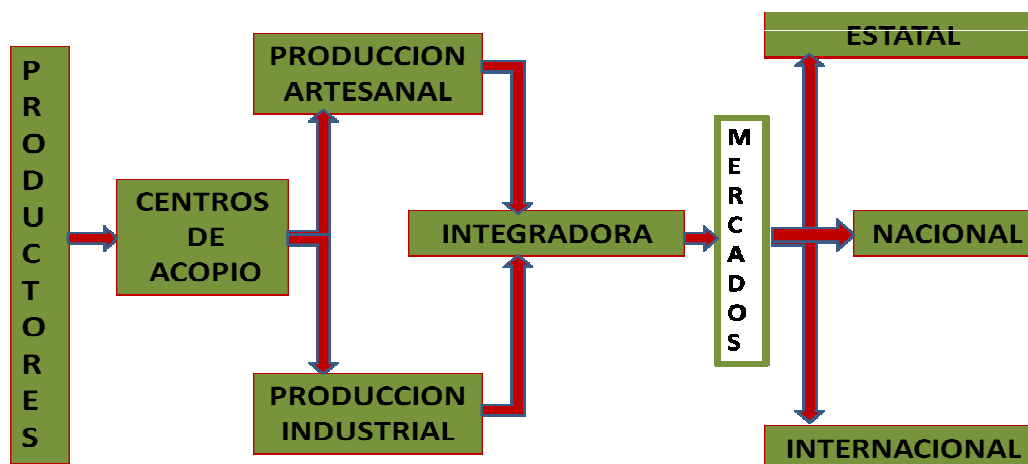


Ilustración 2. Propuesta de Cadena de valor.

Consiste en crear centros de acopio lecheros cerca de los productores y en la cantidad que el municipio lo requiera, teniendo estos la comisión de distribuir la leche a los particulares que produzcan de forma artesanal y a la integradora que a través de procesos de reunión y comercialización potencializarán su valor.

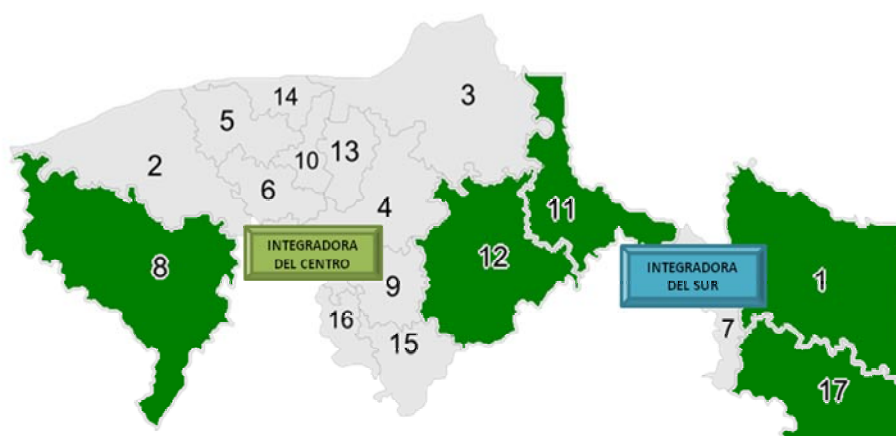
La propuesta de integradora que tenemos se refiere a una empresa que sea constituida por la unión de productores ganaderos de la Región Láctea, además de la unión de productores de los derivados de la leche, en la que se concentre la producción lechera y la producción artesanal de cada municipio.

Estas nuevas empresas tendrían la misión de:

- Regirse bajo los lineamientos de la Norma Oficial Mexicana, la Ley Ganadera del Estado.
- Cumplir con todas las normas de sanidad que se indiquen.
- Captar mercados estatales, nacionales e internacionales.
- Dotarse de infraestructura.
- Facilitar los financiamientos a los productores de su región.
- Dar entrada para apoyos al resto de municipios que deseen que su producción sea comercializada.

Sería necesario que se crearan dos plantas integradoras para facilitar la movilidad entre los municipios de la región, además de poder incrementar la participación de mercados.

Propuesta de ubicación de las integradoras



Mapa 3. Regionalización de la cadena de valor para derivados de leche.

Municipios que componen las Integradoras

**INTEGRADORA
DEL CENTRO**

Integrará y producirá lo correspondiente a los municipios de:
Huimanguillo (8)
Macuspana (12).

Se ubicará en el municipio de Centro (4) (aunque este no pertenezca a la Región en cuestión) puesto que es un lugar estratégico que facilita, movilidad, producción y comercialización.

**INTEGRADORA
DEL SUR**

Se situará en el municipio de Emiliano Zapata (7), ya que la ubicación de dicho municipio es la vía geográfica mas conveniente para los municipios del sur:

Balancán (1)
Jonuta (11)
Tenosique (17)

CONCLUSIÓN

Es de gran importancia puntualizar, que la producción lechera de Tabasco resulta ser un actor importante o tal vez el principal, de la economía local.

En el presente estudio mostramos que un encadenamiento productivo implica diversos procesos que vinculan múltiples actividades –eslabones- que potencializan el valor, diagnosticando cada cabo que compone la cadena de la agroindustria de lácteos en el estado de Tabasco. Se identifica que esta actividad esta monopolizada desde hace décadas por una empresa tabasqueña formada por la unión de ganaderos de mayor poder adquisitivo del Estado.

Como propuesta para la mejora del atraso agroindustrial de productores de leche, se identificaron a los 5 municipios con mayor producción lechera del Estado y los agrupamos en una región a la que por su específico fin, denominamos “Región Láctea”. Esta región se integra por los municipios que juntos, constituyen más de la mitad de la producción estatal de leche, que son: Balancán, Huimanguillo, Jonuta, Macuspana y Tenosique.

Dichos municipios se caracterizan también por transformar la materia prima orientándose a la producción artesanal de los derivados de leche.

Se presenta la propuesta de la creación de dos Integradoras para la cadena de valor para crear las posibilidades de fortalecimiento competitivo del sector y aprovechar las potencialidades de la región y capacidades de los productores de esta agroindustria. Este encadenamiento productivo también fomenta la producción de quesos, mantequillas y cremas entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Centro de Estudios Estratégicos, Tecnológico de Monterrey, 2005 “Diagnóstico del sector de producción de leche bovina”, Campus Ciudad de México.

Gómez, O. R. S.; González, L.G., 2010 “Tendencias en el incremento de las variables población, producción e importación de leche de vaca en polvo de 1950 a 2010 en México” Universidad Nacional Autónoma De México, D.F.

Garrido Gustavo, 2009 “Un proyecto estratégico para Tabasco”; *El Herald de Tabasco*.
(<http://www.oem.com.mx/elheraldodetabasco/notas/n1423007.htm>; consultado el 21 de Mayo de 2010)

INEGI 2006. Cuaderno Estadístico Municipal de Jonuta 2006, México .

INEGI 2006. Cuaderno Estadístico Municipal de Balancán 2006, México.

INEGI 2006, Cuaderno Estadístico Municipal de Tenosique 2006, México.

INEGI 2008 , Anuario del Estado de Tabasco, “Ganadería”, Tabasco.

INEGI, 2009 Anuario del Estado de Tabasco, “Ganadería”, Tabasco.

Iglesias, Daniel Humberto, 2002 “Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario”, Estación experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Norma Oficial Mexicana Nom-121-Ssa1-1994, bienes y servicios. Quesos: frescos, madurados y procesados. Especificaciones sanitarias.

Ortiz Salazar Jorge A, 2005 “Sistema de Producción Lechera”, Manual Bovinos de Leche, Institución de Enseñanza e Investigación en Ciencias Agrícolas México-Puebla-San Luis Potosí-Tabasco-Veracruz-Córdoba.

Pérez M. Juana, Velázquez G. 2004 “Tesis: Participación del Clúster de ganado y leche en el crecimiento Económico del Estado de Tabasco; Municipio de Centro. Periodo 2001-2003”, Tabasco, México.

Principado de Asturias. Boletín Oficial 2003

<http://www.asturias.es/bopa/2003/06/21/20030621.pdf>

Silva Lira Iván 2003. “Metodologías para la elaboración de estrategias de desarrollo local”; Instituto latinoamericano y del Caribe de planificación Económica y Social (ILPES)/ Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional Serie Gestión Pública No 42. Noviembre 2003 Chile CEPAL

SEDAFOP, SAGARPA Colegio de Postgraduados, 2008 “Estratificación de productores agropecuarios y pesqueros en el Estado de Tabasco”.

12 Manage The Executive Fast Track Modelo del Diamante de Porter y Cadenas productivas (<http://uca.migueldearriba.net/2009/11/22/modelo-del-diamante-de-porter-y-cadenas-productivas/>)