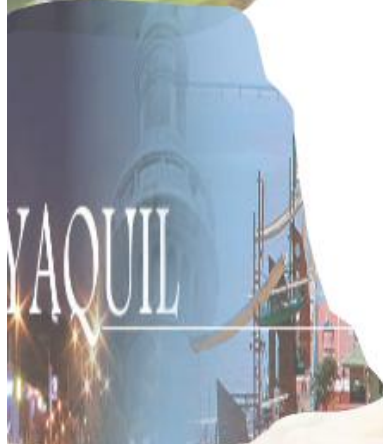




# Plan Rector Nacional



# Sistema Producto Plátano



**Comité Nacional**



<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>1. Encuadre Metodológico</b>	<b>4</b>
1.1 Metodología aplicada para la actualización	4
1.2 Objetivos del sistema producto Plátano	6
1.3 Visión del Sistema Producto Plátano	8
1.4 Misión del Sistema Producto Plátano	8
<b>2. Definición del producto asociado al sistema</b>	<b>8</b>
<b>3. Definición del objeto de estudio</b>	<b>9</b>
<b>4. Referencias del Mercado Internacional</b>	<b>11</b>
<b>5. Referencias del Mercado Nacional</b>	<b>13</b>
<b>6. Aproximación a indicadores de rentabilidad</b>	<b>15</b>
<b>7. Identificación de los efectos de la problemática</b>	<b>17</b>
7.1 Identificación de Variables FODA	20
7.2 Iniciativas de Acción para la solución de problemas	24
<b>8. Esquema Estratégico</b>	<b>25</b>
8.1 Resultado del análisis de información estatal	26
8.2 Programa de trabajo 2008.	33
<b>9. Recomendaciones</b>	<b>36</b>

## Introducción

El contexto de globalización de mercados actual ha propiciado que organizaciones de países con producción platanera desarrollen estrategias de crecimiento en función de las oportunidades que se presentan y de las fortalezas de sus sistemas de producción.

En México nuestro Sistema Producto aun no alcanza el nivel de desarrollo mostrado en otros países, por lo que el seguimiento de un plan estratégico en constante actualización y mejora es prioritario para la cadena productiva, en el entendido de que representa la agenda que ordena las estrategias y acciones que serán el fundamento del avance productivo de una organización que ha demostrado un grado de integración digno de multiplicarse.

La ingeniería económica de los mercados, las condiciones meteorológicas, el contexto globalizador, crean condiciones adversas en donde se debe desarrollar el sistema producto, por lo que la constante actualización del plan rector debe realizarse desde la raíz que le da nacimiento; "La satisfacción de necesidades de los clientes y productores".

El plan rector nacional anterior requiere una modernizada actualización en su **Visión, objetivos, estrategias, acciones y proyectos**, los cuales no se encuentran direccionados entre sí, ni tampoco concuerdan con la realidad actual de la economía global.

Para lo cual el sistema producto realiza un análisis estratégico amplio y consistente en penetrar a cada uno de las necesidades de los clientes y productores de los estados, para conocer sus expectativas, problemática, análisis FODA y generar propuestas de mejora con la intención de lograr lo siguiente:

1. Desarrollar un modelo productivo, organizado y coordinado, que enfatiza la búsqueda de la eficiencia del sector primario, que su incorporación activa en la cadena productiva le dé acceso a mayores beneficios y sustentabilidad a su actividad en el tiempo.

2. Se busca mejorar la calidad de la información disponible a todos los actores de la cadena para propiciar una toma de decisiones más efectiva.
3. Se enfatiza la protección de las ventajas comparativas que actualmente tiene el sector platanero, principalmente las fitosanitarias.

El comité nacional ha decidido contratar a un despacho especializado para generar una propuesta fundamentada en lograr la satisfacción de los clientes y mejoramiento de las necesidades de los productores, logrando con ello perfeccionar el método de integración del plan rector y logra validar una nueva propuesta el día 18 de noviembre ante el comité nacional y en presencia de personalidades de investigación e instituciones de gobierno, tal información se encuentra descrita en el presente documento.

Este documento además del plan estratégico concentra la información más importante del Sistema Producto Plátano. En él se puede verificar la situación en que se encuentra la cadena productiva, sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas que enfrenta y conocer a los verdaderos actores de la cadena productiva su organización y coordinación en general.

Se describe también la metodología aplicada por este sistema para integrar un documento actualizado y depurado a detalle, que no tan solo es una guía de acciones, sino una agenda estratégica, de la estructura organizacional y política de un sistema encaminado a lograr una actividad rentable y sostenible para todos sus actores que participan en él, dentro del ámbito Nacional e Internacional.

Finalmente se describe en este documento el programa de trabajo planteado para el ejercicio 2009, el cual brinda a detalle las acciones y estrategias que se abordan a través de proyectos productivos que encaminan el logro de objetivos actualizados reunión plenaria.

## 1. Encuadre Metodológico

### 1.1 Metodología aplicada para la actualización

El método utilizado para el desarrollo de la actualización del **Plan Rector del Sistema Producto Plátano Nacional**, es un mecanismo de

construcción estratégico ejecutado por los propios involucrados en la cadena agroalimentaria.

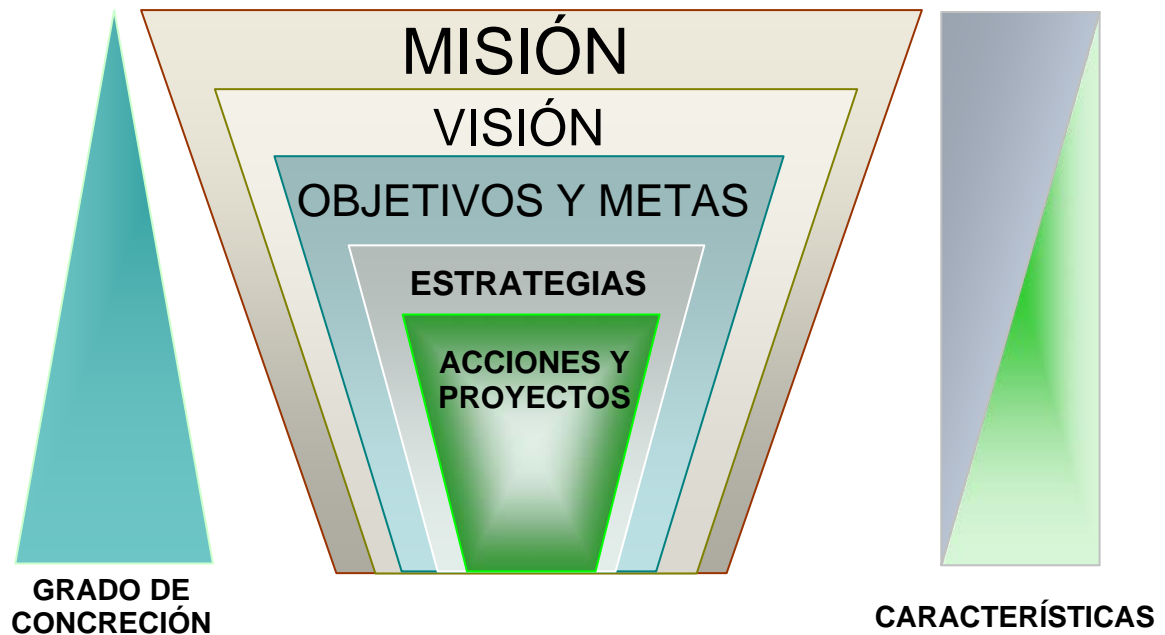
Las fases en que se desarrolla éste método son:

Perfeccionar el plan rector Nacional, revisando, depurando, analizando y concentrando las acciones y proyectos de los Planes rectores estatales, a través del siguiente orden:

1. Lectura, análisis y mejoramiento de la redacción de los planes rectores estatales.
2. Primera revisión y validación de esa propuesta por parte de los estados a través de la página Web del despacho.
3. Depuración y concentración de acciones y/o actividades repetidas.
4. Segunda revisión con personal técnico del comité nacional a través de la Página Web del despacho.
5. Definición de la base estratégica para el logro de objetivos.
6. Definición de objetivos en función de las estrategias identificadas.
7. Actualización de la visión del comité a partir de los objetivos
8. Identificar las estrategias que permiten lograr cada objetivo.
9. Presentación en reunión plenaria con el comité nacional.
10. Definir el título del proyecto de acuerdo a cada estrategia.
11. Integración del programa operativo anual de los proyectos por estrategia definido.
12. Formulación y edición del plan rector nacional platanero 2009.

Una vez realizado el análisis, se reorganiza la estructura de integración de la información partiendo de la integración de acciones y proyectos, hasta lograr definir el enunciado de la visión y misión de la cadena productiva que describe concretamente hacia donde se dirige el sistema.

## Despliegue del proceso de planeación



### 1.2 Objetivos del sistema producto Plátano

Los objetivos principales del Sistema Producto permitirán fortalecer la cadena agroalimentaria del plátano a nivel nacional e internacional, para consolidar este organismo rector, los agentes económicos participan desarrollando los esquemas de organización, planeación, legislación, concertación, difusión y promoción en un marco de necesidades que deberán ser cubiertas en el orden estratégico que establece este Plan Rector.

**Los objetivos anteriores de Sistema Producto Plátano son:**

- a).- Estudiar, diseñar y proponer políticas de fomento a la productividad y modernización del sector platanero, así como promoción del plátano mexicano en el mercado nacional e internacional,
- b).- Promover y coordinar la colaboración de los sectores públicos, social, educativo y privado, en relación con las actividades plataneras,
- c) Promocionar el desarrollo de los programas regionales y nacionales de producción beneficio, industrialización, y exportación del plátano mexicano, para hacerlo competitivo en el mercado nacional e internacional,
- d).- Proporcionar el desarrollo científico para mejorar la calidad del plátano,
- e).- Impulsar el control de plagas que afectan la producción platanera y
- f).- Gestionar y promover diversos apoyos encaminados a la investigación siembra y producción del plátano mexicano

**Los objetivos actualizados que fueron validados en reunión plenaria son:**

1. Inducción a la competitividad
2. Reducción de costos
3. Aseguramiento de la calidad y rentabilidad de la cadena
4. Generación de mecanismos de autofinanciamiento

### 1.3 Visión del Sistema Producto Plátano

#### La visión anterior del sistema producto es:

Que el Consejo Nacional Mexicano de Productores de Plátano A.C. sea reconocido a nivel nacional e internacional por su importante participación y apoyo a la producción, industrialización, comercialización y consumo de plátano de todas sus variedades obtenidas con excelente calidad y alto nivel de rentabilidad y sustentabilidad.

#### La visión actualizada y validada en reunión plenaria es:

El comité nacional sistema producto plátano será una cadena productiva líder en mercados estratégicos por su alta calidad e inocuidad, competitiva y reconocida internacionalmente por su rentabilidad y autosustentabilidad.

### 1.4 Misión del Sistema Producto Plátano

Representar los intereses comunes de los productores de plátano del país, promoviendo su desarrollo empresarial, para que en un ámbito de competitividad y sustentabilidad construyan al desarrollo del sector.

## 2. Definición del producto asociado al sistema

El plátano es considerado uno de los principales cultivos a nivel mundial. En algunos países se utilizan dos conceptos para referirse a este producto: plátano y banano. El plátano es la fruta que se consume en fresco mientras que cuando se refieren a la fruta cocinada, se utiliza el término banano. En México, la palabra plátano se utiliza para referirse a ambos tipos de manera indiferente.

Pertenece a la familia de las Musáceas . Tiene su origen en Asia meridional, siendo conocido en el Mediterráneo desde el año 650. Llegó a Canarias en el siglo XV y a América en el año 1,516.

A nivel mundial ocupa el cuarto lugar en orden de importancia, después del arroz, el trigo y el maíz. Es considerado un producto básico y de exportación, constituyendo una importante fuente de empleo e ingresos en numerosos países en desarrollo.

Aunque es uno de los cultivos más importantes de todo el mundo, los consumidores del norte lo aprecian sólo como un postre, pero constituye una parte esencial de la dieta diaria para los habitantes de más de cien países tropicales y subtropicales.

En México es una de las frutas más apreciadas por la población por su permanente disponibilidad, bajo precio y alto valor nutricional como fuente de energía y minerales.

Para tener una mejora aceptación en el mercado, los frutos deben ser:

- Enteros
- Sanos
- Limpios; prácticamente exentos de cualquier material extraño visible.
- Libres de insectos.
- Exentos de daños causados por temperaturas bajas.
- Exentos de cualquier olor y/o sabor extraño.
- Libre de humedad anormal externa.
- De forma y con sabor característico de su variedad.

### **3. Definición del objeto de estudio**

El sistema producto se define como "la integración de los agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la actividad primaria hasta la oferta al consumidor final, incorporando procesos de empaque, industrialización o transformación que sean necesarios, para su comercialización en mercados internos y externos. Incluye, además, el abasto de insumos y equipos relevantes, así como todos los servicios que afectan de manera significativa a dichas actividades, como la investigación, capacitación y la asistencia técnica, entre otros.

El Sistema Producto Plátano está integrado de la siguiente manera:

## Comité Nacional

Cargo	Nombre
Representante No Gubernamental	Lic. Manuel Orlando Gerguin Otero Navarro
Representante Gubernamental	Dr. Salvador Becerra Rodríguez

## Consejo Nacional de Productores

El Consejo Nacional de Productores de Plátano tiene una mesa directiva cuyas tareas principales son la dirección, administración y ejecución de los acuerdos de la Asamblea general.

CARGO	NOMBRE
Presidente	Lic. Manuel Orlando Guerguin Otero Navarro
Vicepresidente	Lic. Adrián Prats Leal
Secretario	Capitán Sergio De Jesús Méndez Dávalos
Tesorero	Lic. Alfredo Ramagnoli Bordes
Vocal 1	Ing. Humberto Pérez Alonso
Vocal 2	Rodolfo Cuevas Lara
Coordinador del Golfo	Lic. Serafín Quintero Posadas
Coordinador del Pacífico	Ing. Efraín Ramos Mendoza

Coordinador del Sureste	Lic. Carlos Granier Palavicini
-------------------------	--------------------------------

### Consejo Consultivo

NOMBRE
Dr. Román Gómez Vaillard
Sr. Serafín Quintero García
Ing. Ricardo Ibarra Navarro

### Comité de Vigilancia

NOMBRE
Ing. Jorge Humberto Cuevas Morán
Ing. Sergio Graillet Contreras
Sr. Daniel Sánchez García
Ing. Félix De La O Mena
Ing. Jorge Rentería

## 4. Referencias del Mercado Internacional

De acuerdo a la FAO, en el 2007 se cosecharon 4.4 millones de hectáreas en todo el mundo, siendo los países con mayor superficie India, Brasil y Filipinas. México ocupa el 13º lugar con 75 mil hectáreas. Otro país que ha cobrado importancia en los últimos años en este cultivo es China, el cual cosechó en este mismo año 305 mil hectáreas ubicándose así en el quinto lugar mundial.

Dichas cifras cobran mayor relevancia cuando se consideran los rendimientos que nos permiten medir el nivel de producción. De esta

manera, tenemos que la India cosechó 21 millones de toneladas colocándose indiscutiblemente en el primer lugar ya que supera en más de 14 millones de toneladas al segundo lugar que es China. Este país al contar con mejores rendimientos en relación a los principales productores, ha podido superar a Brasil, Filipinas e Indonesia los cuales tienen grandes extensiones de superficie con plátano. México, por su parte, ocupa el octavo lugar en producción con 2.2 millones de toneladas.

Los países mejor posesionados por las tasas de crecimiento promedio anual de su producción y rendimiento en el cultivo del plátano son China, India, Egipto, Guatemala, Filipinas y Ecuador. En menor proporción se ubican Tailandia, Brasil y Colombia, aunque este con tasa decreciente en la producción. Mientras que Venezuela y México muestran tasas decrecientes en ambas variables. La FAO destaca que China es el país que emerge como uno de los principales productores de banano en el mundo.

En el comercio internacional de plátano se distinguen 3 grandes flujos: 1) Centro y sur América hacia Estados Unidos y secundariamente hacia Europa y Japón; 2) Filipinas hacia Japón y secundariamente hacia el Cercano Oriente; 3) África y el Caribe hacia Europa y el Cercano Oriente. El 81% de las exportaciones mundiales del plátano está controlado por las transnacionales Dole Foods (USA), Chiquita Brands (USA), Fresh del Monte (Chile), Noboa (Ecuador) y Fyffes (Irlanda).

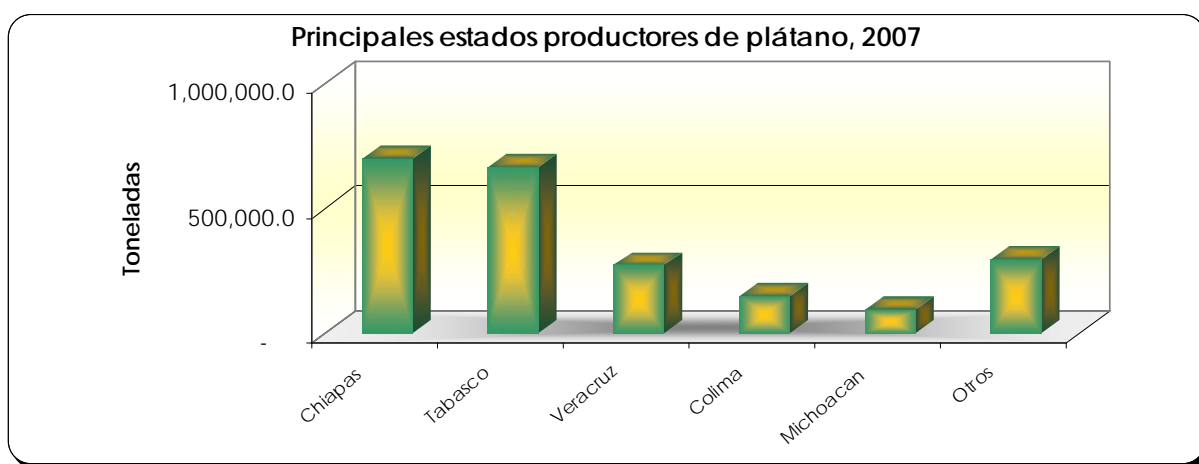
Ecuador es el principal país exportador de plátano con alrededor del 28.5% del volumen mundial que se exporta anualmente. Le siguen en importancia otros países tales como Costa Rica, Filipinas, Colombia y Bélgica. México no destaca como país exportador de plátano.

Estados Unidos es el principal importador de plátano en el mundo con cerca de 4 millones de toneladas. En orden de importancia le siguen Alemania con un millón 182 mil toneladas y Japón con poco más de 936 mil toneladas. Los principales países que cubren la demanda de Estados Unidos son Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Colombia y Honduras.

## 5. Referencias del Mercado Nacional

En nuestro país, alrededor de 77 mil hectáreas se encuentran cubiertas con este cultivo generando una producción anual de alrededor de 2.2 millones de toneladas, de las cuales el 95% se destina al consumo interno y el 5% restante para la exportación.

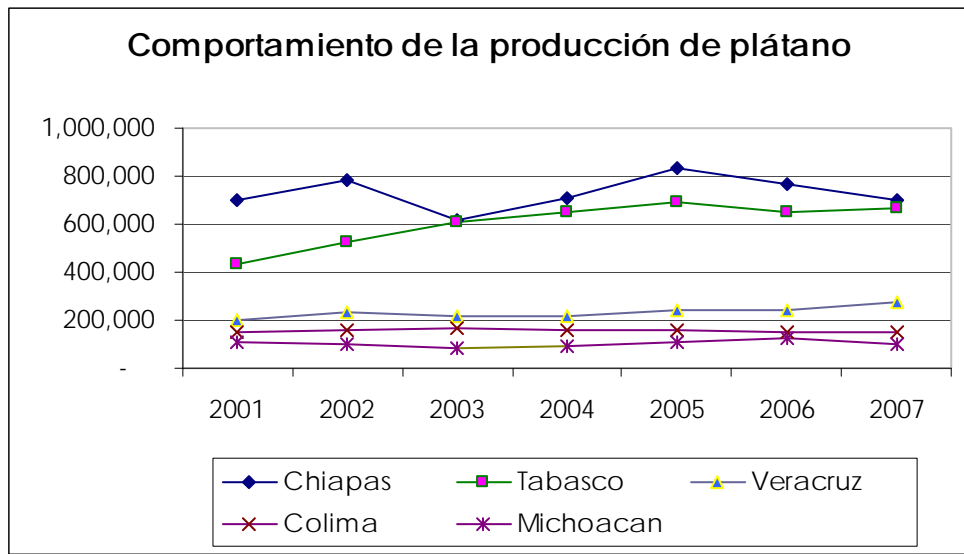
La producción se concentra en las regiones costeras del golfo de México y océano pacífico abarcando 18 estados de la República Mexicana de los cuales destacan por su volumen de producción Chiapas, Tabasco, Veracruz, Colima y Michoacán que en conjunto producen en promedio 1.9 millones de toneladas anuales que representan alrededor del 86% de la producción total nacional. Otros estados de gran importancia son Jalisco, Nayarit, Guerrero y Oaxaca.



Fuente. SAGARPA 2007

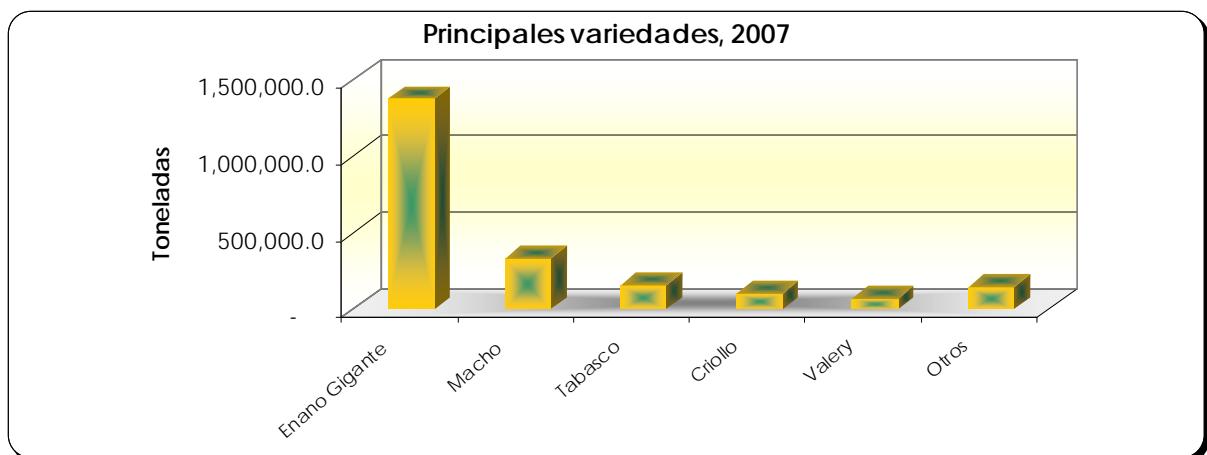
Históricamente Chiapas y Tabasco han sido los principales productores de plátano en el entorno nacional mostrando una marcada diferencia respecto a Veracruz, Colima y Michoacán. Durante el periodo 2000-2006, la producción de Chiapas se ubicó alrededor de las 750 mil toneladas y Tabasco, por su parte, pasó de 400 mil toneladas en el 2000, a 660 mil en el año 2006.

Veracruz, estado que sigue en orden de importancia, registro una producción promedio de de 250 mil toneladas, volumen que representa menos del 50% respecto a Tabasco, mostrándose así la brecha que existe entre el segundo y tercer productor de plátano en nuestro país.



Fuente. SAGARPA 2007

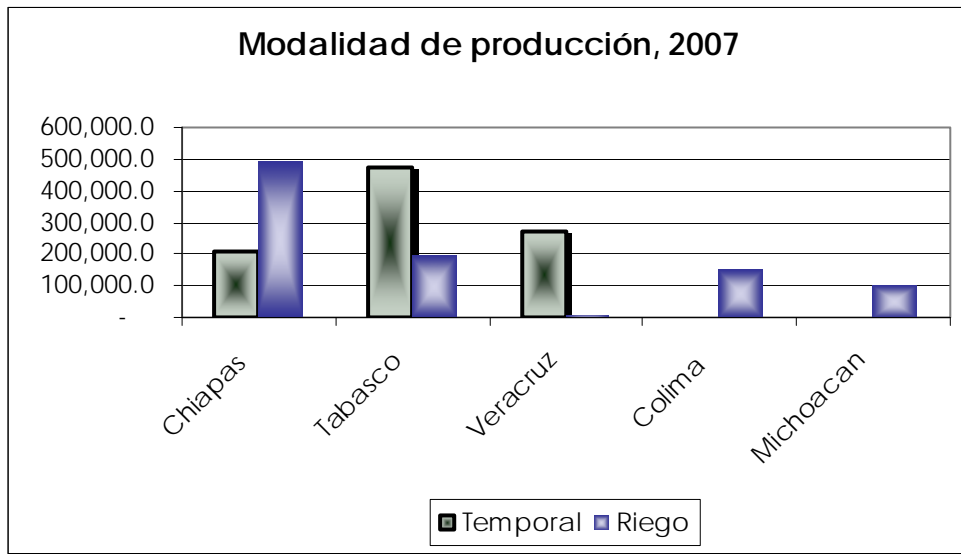
En base a la información de las SAGARPA, el plátano Enano gigante es la principal variedad que se cultiva en nuestro país con un volumen promedio anual de 1.3 millones de toneladas. La diferencia que existe respecto a las demás variedades es muy significativa, pues el plátano macho, que le sigue en orden de importancia, registró una producción en el año 2006 de 300 mil toneladas, cifra que representa la cuarta parte de la producción de Enano gigante. Otras variedades de importancia nacional son Tabasco, Criollo y Valery.



Fuente. SAGARPA 2007

La producción nacional de plátano se encuentra distribuida de manera proporcional en lo que se refiere al régimen hídrico, pues alrededor del 50% se obtiene de huertas que se encuentran bajo sistema de riego y el resto de la producción se obtiene de huertas de temporal.

Durante el 2006, en Chiapas se obtuvieron 500 mil toneladas bajo sistema de riego y 200 mil toneladas de temporal mientras que en Tabasco, la proporción del régimen hídrico es opuesto, pues durante el mismo año 470 mil toneladas de temporal y 194 mil toneladas de huertas bajo riego. Por otro lado, en Veracruz, la actividad platanera se desarrolla preponderantemente bajo condiciones de temporal.



Fuente. SAGARPA 2007

## 6. Aproximación a indicadores de rentabilidad

En base a la información de la SAGARPA, el valor de la producción por estado y por variedad es la siguiente:

### Valor de la Producción por Estado

Estado	Valor Producción ( \$ )
CHIAPAS	1,373,530,398.00
TABASCO	1,224,016,803.17
VERACRUZ	365,569,508.84
NAYARIT	115,758,094.00
COLIMA	244,390,475.00
MICHOACAN	83,633,014.14
OAXACA	110,346,854.65
JALISCO	122,525,373.50
GUERRERO	112,222,260.00
PUEBLA	17,596,157.48
OTROS	28,772,600.00
NACIONAL	3,798,361,538.78

#### Valor de la Producción por Variedad

Estado	Valor Producción ( \$ )
PLATANO ENANO GIGANTE	2,429,697,291.25
PLATANO MACHO	598,606,410.10
PLATANO CRIOLLO	128,142,500.00
PLATANO TABASCO	258,761,635.00
PLATANO DOMINICO	122,282,091.13
PLATANO PERA	31,821,867.50
PLATANO VALERY	107,088,813.50
PLATANO SIN CLASIFICAR	33,111,782.00
PLATANO MANZANO	70,992,604.17
PLATANO MORADO	17,856,544.13
NACIONAL	3,798,361,538.78

Es importante mencionar que los costos y precios varían en función de ciertas variables tales como: variedad, región y nivel tecnológico; sin embargo, con la finalidad de estimar un indicador de rentabilidad de la cadena productiva, se tomaron los datos que predominan en nuestro país los cuales son los siguientes:

#### Estimación de Indicadores

Toneladas por hectárea	Precio Por Tonelada	Ingreso Por Hectárea	Costo Por Hectárea
40.00	1,700.00	68,000.00	48,000.00

Utilidad por hectárea	20,000.00
Relación B/C	1.4

## 7. Identificación de los efectos de la problemática

### VARIABLES INTERNAS

- Falta de volumen del producto para vender en los mercados competitivos.
- Falta de integración de todos los actores al sistema producto.
- Falta de mano de obra en el campo.
- Altos costos de mano de obra e insumos
- El control de la Sigatoka Negra genera altos costos
- Capacidad económica insuficiente para realizar inversiones en la actividad

- Falta de promoción al consumo
- La producción se reduce considerablemente en temporada de sequías por falta de riego
- El sector social opera bajo una especialización mínima del trabajo, nivel tecnológico limitado y a pequeña escala
- Alta incidencia de plagas y enfermedades
- Las zonas de producción están muy dispersas y de desigual nivel de desarrollo tecnológico
- Falta de interés de los productores para organizarse
- Falta la aplicación de criterios de inocuidad alimentaria
- Existe un mal sistema de comercialización que afecta visiblemente al funcionamiento redituable del sistema
- Las técnicas comerciales son poco dinámicas y actualizadas
- Falta de cultura para administrar los riesgos de mercado
- El sistema de comercialización genera un desbalance en la distribución de las ganancias en el sistema (concentraciones monopólicas).
- Carencia de planeación en cultivo y cosecha
- La mitad de los productores poseen un rango tecnológico que se puede calificar entre bajo y muy bajo
- Los procesos de producción se caracterizan por su bajo rendimiento y altos costos de producción
- Falta de control de danos a las plantaciones ocasionados por el viento y cambios climáticos impredecibles
- Los grupos de productores están organizados de manera informal
- Existe fuerte desinterés e individualismo para el trabajo organizado y en grupo
- Se carece de liquidez para completar las inversiones
- La costumbre de los productores de realizar empíricamente la siembra y el manejo de los materiales
- El manejo y control integral de plagas y enfermedades es inadecuado
- Mas del 60% los productores no practica el sistema de protección del racimo (embolsado)
- Fuerte arraigo al paquete tecnológico tradicional
- Se cosecha de manera tradicional, sin tecnología y selección rigurosa
- Ventana de la producción se reduce a siete meses

- Se carece de infraestructura adecuada para el manejo de poscosecha
- Falta de modernización de los procesos productivos
- Minifundio (En promedio 1.5 hectáreas por productor)

## **VARIABLES EXTERNAS**

- No se cuenta con registros de consumo en el estado que impide cuantificar la demanda
- Decrecimiento en el consumo percapita nacional
- Difícil acceso al crédito.
- Falta de apertura de nuevos mercados y productos.
- Falta de estandarización de la calidad del producto.
- Fuerte presencia una red de intermediarios bastante ineficiente
- Fuerte presencia de plagas y enfermedades
- Faltan estadísticas confiables sobre unidades de producción, paquetes tecnológicos y estado agronómico de las plantaciones, así como estudios de mercado por variedades de plátano, región y encadenamientos,
- Existe carencia de información sobre los precios
- Insuficiente financiamiento público como privado
- Falta un sistema de seguridad social acorde a las condiciones actuales del campo
- Ausencia de elementos de protección a la inversión del productor primario
- Inexistencia en la difusión de transferencia de tecnología
- El acceso a los servicios de asistencia técnica está restringido
- No existe investigación regional de mejoramiento genético
- Incremento constante del precio de los insumos y servicios
- El intermediario o comercializador se ha convertido en un mal necesario
- Altos costos de aseguramiento
- Elevado costo de la mano de obra
- Difícil acceso al crédito
- Mucha variación de precios pagados al productor.

## 7.1 Identificación de Variables FODA

### Fortalezas

- ▶ Se tienen canales de comercialización establecidos
- ▶ El sistema producto tiene una estructura definida
- ▶ La cadena tiene establecidos procesos productivos en sus diferentes niveles
- ▶ Primer lugar en nivel productivo nacional
- ▶ Destaca participación en las exportaciones mexicanas
- ▶ Volúmenes de producción en constante crecimiento
- ▶ La estructura de producción y comercialización aseguran un retorno importante al productor
- ▶ Existen varias empresas empacadoras y comercializadoras
- ▶ El 80% del área establecida de plátano se encuentra en producción.
- ▶ Empresas proveedoras de insumos para mantenimiento del cultivo de plátano
- ▶ Condiciones climáticas y edáficas apropiadas al cultivo del plátano
- ▶ Todos los productores en alguna medida conocen el manejo del cultivo y cuentan con el mínimo equipo para manejar el cultivo.

- ▶ Se tiene un mercado establecido que abarca varios estados del país
- ▶ Relación beneficio - costo promedio de 1.5.
- ▶ Condiciones de clima y suelo ideales para la producción
- ▶ Producción por 12 meses continuos que permiten jugar con los mercados

## Oportunidades

- ▶ Aprovechamiento de las economías de escala
- ▶ Acceder al conocimiento de las investigaciones para su aplicación en toda la cadena productiva.
- ▶ Contar con tecnología de punta a lo largo de toda la cadena productiva
- ▶ Desarrollo de infraestructura en algunos estados y puestos
- ▶ Mejora continua de los canales de distribución
- ▶ Los precios aumentan en la época de menor producción
- ▶ El eficiente uso de insumos y mano de obra incrementaran notablemente la rentabilidad de este cultivo
- ▶ Acceso a los mas rentables mercados de exportación
- ▶ Existe demanda para el plátano enano gigante en los EUA
- ▶ Las fluctuaciones de precio no son tan pronunciadas en el plátano macho
- ▶ El plátano es uno de los principales productos de la canasta básica familiar
- ▶ Se cuenta con condiciones edafoclimatológicas óptimas para el buen desarrollo del cultivo
- ▶ Se cuenta con una buena ubicación geográfica con respecto a los principales centros de consumo
- ▶ Existe buena demanda del plátano en la zona de la cuenca por su reconocida calidad y sabor

- ▶ Buena demanda del producto en fresco y en presentación como fritura
- ▶ Diversificar la industrialización de plátano
- ▶ Comercio exterior no explorado
- ▶ Precios elevados en diciembre y enero
- ▶ Las campañas de sanidad vegetal están siendo adecuadas en contenido y cobertura para lograr un mayor efecto sobre la producción

## Debilidades

- ▶ No se cuentan con volúmenes competitivos
- ▶ Falta de mejoras de los procesos productivos del Sistema Producto
- ▶ Falta de capacitación a los actores de la cadena productiva
- ▶ Falta de impulso a la industrialización de la fruta
- ▶ Faltan registros y estadísticas actualizadas del cultivo.
- ▶ Falta infraestructura de riego y cable vía.
- ▶ Uso ineficiente de agua en los que tienen riego.
- ▶ La superficie se distribuye desigualmente
- ▶ No se cuenta con un padrón de productores confiable
- ▶ No se cuenta con canales e infraestructura de comercialización del plátano para los mercados nacional y de exportación
- ▶ Los pequeños y medianos productores no cuentan con bodegas en los centros de consumo
- ▶ Insuficiente infraestructura empresarial para compactar la oferta
- ▶ Ausencia de estandarización de tecnología
- ▶ La calidad del plátano de Colima es variable
- ▶ Mermas por inadecuado manejo del corte, acopio y transporte y la insuficiente aplicación de tecnología de manejo y conservación
- ▶ Falta de interés de los productores por la organización de sus actividades
- ▶ Bajo rendimiento y altos costos de producción
- ▶ Mala comercialización
- ▶ La mayoría de los productores no cuentan con garantías para acceder a créditos

- ▶ El manejo tecnológico de las plantaciones es precario
- ▶ El Sistema de producción es tradicional
- ▶ Alta Incidencia de plagas y enfermedades
- ▶ Falta de planeación de la producción a nivel nacional
- ▶ Avance lento en adopción de tecnología
- ▶ Falta organización de los productores y en general de todos los eslabones
- ▶ No se ha podido homogenizar la calidad de la fruta
- ▶ Poco entendimiento entre el productor y el comercializador
- ▶ Las campañas de Sanidad Vegetal no se aplican con suficiente rigor y priva la corrupción

## Amenazas

- ▶ Falta de apoyos financieros para toda la cadena productiva
- ▶ Falta de información de producción y mercados estratégicos en forma oportuna.
- ▶ Difícil acceso al conocimiento de las investigaciones
- ▶ Precios altos de insumos
- ▶ Poca respuesta a las demandas del sistema producto
- ▶ La actividad es intensiva en el uso de mano de obra especializada
- ▶ El desempeño económico de la actividad bananera es impactado fuertemente por la estacionalidad de la producción como de los precios
- ▶ Los ingresos son menores en la segunda mitad del año que corresponde a la época de mayor producción
- ▶ La productividad de las plantaciones se reduce considerablemente en el período de estiaje
- ▶ El mercado de las exportaciones de plátano está en manos de unas pocas compañías, que influyen tanto en los precios como en la producción
- ▶ Fuerte presencia de intermediarios y bodegueros
- ▶ Las plantaciones de plátano son atacadas por múltiples enfermedades y plagas
- ▶ Presencia de Huracanes y problema metereológicas constantes.

- ▶ Ausencia de fomento al consumo de plátano
- ▶ Las enfermedades existentes principalmente la Sigatoka su daño llega a ser muy fuerte con motivo de los cambios climatológicos que provocan altas humedades
- ▶ Prácticas de comercio desleal
- ▶ Fluctuación de precios
- ▶ Precios altos de insumos
- ▶ Los únicos que prestan asistencia técnica en el campo, son los vendedores de agroquímicos, lo que propicia que se recomienden productos no necesarios
- ▶ Importaciones indiscriminadas de Plátano del extranjero
- ▶ Bajos Precios

## 7.2 Iniciativas de Acción para la solución de problemas

- ▶ Desarrollo e impulso a la investigación y transferencia de tecnología.
- ▶ Generación de fuentes de información y bases estadísticas de consulta para la toma de decisiones.
- ▶ Profesionalización y modernización organizacional del sistema producto plátano
- ▶ Impulso a inversiones de activos productivos para lograr la competitividad de la cadena
- ▶ Impulso a inversiones de valor agregado y fortalecimiento de la comercialización del cultivo
- ▶ Gestión pública y administrativa para el mejoramiento de la coordinación de acciones.
- ▶ Impulsar la industrialización de la fruta para abastecer el mercado nacional e internacional ofreciendo un producto sano y nutritivo al consumidor.
- ▶ Establecer estándares de calidad para el producto de la región, que sirvan y ayuden la comercialización de manera óptima.
- ▶ Desarrollar mejores canales de comercialización.
- ▶ Integrar a más eslabones de la cadena productiva del Sistema Producto.

- ▶ Aumentar la productividad en el campo adoptando nuevas tecnologías.
- ▶ Desarrollo de capacidades de los actores del sistema
- ▶ Desarrollar Esquemas de Comercialización
- ▶ Desarrollo de Mecanismos para el Financiamiento
- ▶ Fortalecer el desarrollo de capacidades y gestión empresarial de los actores.
- ▶ Perfeccionamiento del modelo de gestión y organización del Comité
- ▶ Protección fitosanitaria, inocuidad y mejoramiento de la calidad.
- ▶ Inversiones en activos para mejorar el desempeño competitivo de la cadena productiva
- ▶ Consolidación de organizaciones y eslabones de la Cadena
- ▶ Impulso a la investigación y Transferencia de Tecnología
- ▶ Mejoramiento de procesos de valor agregado y comercialización
- ▶ Uso eficiente de los recursos naturales
- ▶ Fortalecimiento de esquemas de gestión, administración y desarrollo de capacidades
- ▶ Fomentar el Financiamiento en el Sector
- ▶ Fomento a la conservación de recursos naturales

## 8. Esquema Estratégico

Una vez planteada la problemática e identificado el campo de acción para la implementación de estrategias y acciones, el comité define el marco de atención para concretar su visión de acuerdo al

perfeccionamiento logrado en la integración del plan rector de la reunión plenaria.

El concepto metodológico del mapeo estratégico permite un seguimiento homogéneo de las estrategias determinadas por el comité y asignadas a cada proyecto productivo identificado por la comisión de ejecución preparatoria y los resultados de la reunión plenaria.

El objetivo de este apartado esquemático es de **dotar al comité nacional de una agenda estratégica organizada precisa** que le permitirá avanzar en el fortalecimiento del sistema producto como una entidad económica articulada e integral. Los proyectos determinados parten de una depuración y actualización realizada a través de una metodología de lectura, revisión y análisis de la información contenida en los planes rectores, que nos arrojaron una concentración de la información de manera tal que nos permitió identificar claramente que la visión, los objetivos y las estrategias debían ser actualizadas y con apertura para la perfección continua del plan.

**El programa de trabajo 2009 se construye con base en el mapeo estratégico del plan rector determinado en análisis de la base de datos generada a partir de la información analizada y depurada de los estados, definiendo en función de la evolución y evaluación de las acciones y estrategias descritas en el mismo, los proyectos productivos que cumplen con los objetivos y las iniciativas de acción descritas en el inciso anterior (Se anexa esquema estratégico por convergencia de acciones)**

## 8.1 Resultado del análisis de información estatal

Los planes rectores estatales fueron leídos, analizados y depurados, identificando varias acciones y/o actividades que finalmente nos llevaban a al mismo propósito pero las enunciaban utilizando diferentes

palabras que significaban los mismo y sin concretar el fin último que busca, por lo que finalmente se definieron e integraron 177 acciones de un total de 303, que se encontraron en los planes rectores estatales.

ESTADO	Estrategias depuradas	Resultado del análisis y depuración	Proyectos del plan rector estatal 2007
Chiapas	5	19	26
Tabasco	6	30	45
Veracruz	6	25	55
Nayarit	0	0	0
Colima	6	16	18
Oaxaca	7	29	52
Michoacán	3	10	24
Jalisco	6	26	50
Puebla	0	0	0
Guerrero	7	22	33
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>177</b>	<b>303</b>

Al realizar el análisis de la información contenida en los planes rectores estatales publicados por el INCA Rural, A.C. notamos lo siguiente:

1. La redacción puede ser interpretada de manera diferente a lo que realmente solicita el productor,
2. Su semántica puede ser confundida y generar que no se justifique aterrizar los apoyos que requiere la cadena,
3. El diagnóstico no se refleja la situación actual del sistema,
4. Los planes han sido elaborados con gran cantidad de información innecesaria y poco o nulo análisis de contenido,

5. Al realizar el análisis de la información desde su interior, nos ayudó a identificar que la visión, objetivos y estrategias se encuentran en diferentes direcciones.
6. Se repiten actividades, acciones, proyectos en varias estrategias y se pierde la ilación del tema que se trata.
7. Lo que se definen como proyectos realmente son un listado de actividades que no están enfocados a las estrategias y objetivos principales de la cadena,
8. Tanto el listado de actividades como las estrategias no están direccionadas hacia el logro de los objetivos y la visión del sistema,
9. El documento ha sido integrado en función de un listado de actividades organizadas de acuerdo a unas estrategias genéricas predefinidas que aunque algunas se parecen no son precisamente las que la cadena identifica para solucionar su problemática,
10. Al organizar el plan rector en función de esas estrategias genéricas se dificulta la identificación de componentes por programa de apoyo,

Al tenor de la evaluación efectuada, con respecto a las acciones y proyectos ejecutados y en desarrollo, pudimos constatar que las acciones se encuentran direccionadas hacia 8 estrategias principales, las cuales fueron concentradas en una matriz de seguimiento y ordenadas en función de la cantidad de actividades que proyectan realizar en sus planes rectores, lo que nos permitió identificar su nivel de importancia o prioridad que tienen entre si.

3. Mejorar el desempeño competitivo de la cadena	38	21%
2. Generación de información para la toma de decisiones.	37	21%
7. Fortalecimiento de la comercialización y penetración de mercados.	26	15%
4. Inversión en activos productivos para el campo	22	12%
6. Protección fitosanitaria, certificación e inocuidad.	19	11%
1. Consolidación y organización del comité	17	10%
5. Inversiones en activos que generen valor agregado	9	5%
8. Desarrollo de financiamiento subsidiado	9	5%
	<b>177</b>	<b>100%</b>

En función del tipo de acción que fue detectada en el análisis se determinó que la mayoría de los componentes del plan rector requieren de la validación y gestión del comité nacional toda vez que son acciones que por su naturaleza y concepto definido en las reglas de operación de la SAGARPA, pertenecen a componentes que desarrollarán los comités estatales, el 21% requiere de su participación en la planeación y diseño y, el 4% requiere de participación directa en su implementación y seguimiento.

TIPO DE ACCION	COMPONENTES	PORCENTAJE
1. Validación y gestión	143	81%
2. Planeación y diseño	27	15%
3. Implementación y seguimiento	7	4%
Total	<b>177</b>	<b>100%</b>

Al corregir la redacción y validar esa corrección con los comités estatales de las acciones identificadas en los planes rectores estatales, se logró identificar en qué programa de apoyo se puede tramitar su

susceptibilidad para desarrollar el plan de mejora, generar los impactos y metas deseadas y lograr los objetivos planteados.

PROGRAMAS DE LA SAGARPA	COMPONENTES	PORCENTAJE
5. Programa de Soporte	87	49%
8. Apoyo a la Participación de Actores	39	22%
1. Adquisición de Activos Productivos	31	18%
3. Inducción y Desarrollo del Financiamiento	11	6%
4. Uso Sustentable de Recursos Naturales	5	3%
6. Atención a Problemas Estructurales	3	2%
7. Atención a Contingencias Climatológica	1	1%
2. Procampo	0	0%
	<b>177</b>	<b>100%</b>

No obstante que estas estrategias alineadas con los programas de la SAGARPA, deben cumplir con los objetivos de la cadena productiva, realizamos una revisión y análisis de la forma como está redactada la visión y objetivos del sistema producto nacional el cual nos arrojó el siguiente resultado.

VISIÓN DEL PLAN RECTOR 2007	OBSERVACIÓN
Constituir al sistema producto plátano en una cadena productiva completa generadora de valor que construya nuevas oportunidades económicas para los actores participantes bajo criterios de <b>competitividad</b> internacional y <b>sustentabilidad</b> a fin de incrementar la <b>rentabilidad</b> media del sistema.	Se acota solo a constituir al sistema, la redacción puede confundirse con un objetivo del comité. Solo <u>se rescatan TRES palabras importantes.</u>
OBJETIVOS DEL PLAN RECTOR 2007	OBSERVACIÓN

Fomentar e impulsar el desarrollo integral de las regiones plataneras del país.	Elemento para inducir un modelo competitivo
Localizar y definir las acciones que permitan mejorar los sistemas de producción.	Elemento para inducir un modelo competitivo
Fomentar y apoyar el desarrollo de las actividades tendientes a la investigación específica sobre temas relevantes al sistema producto de acuerdo a la agenda definida en el plan rector.	Elemento para mejorar el desempeño competitivo de la cadena
Fortalecer la coordinación de acciones entre el sistema producto y distintas dependencias de gobierno bajo los criterios establecidos en la planeación del sistema.	Elemento para mejorar el desempeño competitivo de la cadena
Fortalecer la productividad media del sistema con el objetivo de que facilite mejorar las condiciones de vida de los productores de plátano.	Elemento para la reducción de costos y rentabilidad

Concretando el análisis anterior se requiere la definición de objetivos adecuados a los propósitos de la cadena productiva, para la cual se organizaron las estrategias en función del objetivo que persigue por lo que de manera automática nos permitió identificar los 4 objetivos propuestos.

PROPUESTA DE OBJETIVOS	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS
1. Inducción a la competitividad	1. Consolidación y organización del comité
	2. Generación de información para la toma de decisiones.
	3. Mejorar el desempeño competitivo de la cadena
2. Reducción de costos	4. Inversión en activos productivos para el campo
	5. Inversiones en activos que generen valor agregado
3. Aseguramiento de la calidad y rentabilidad de la cadena	6. Protección fitosanitaria, certificación e inocuidad.
	7. Fortalecimiento de la comercialización y penetración de mercados.

4. Generación de mecanismos de autofinanciamiento	8. Desarrollo de financiamiento subsidiado
---	--

Al concretar estos 4 objetivos principales del sistema nacional, se rescataron las 4 sustantivos del objeto de estudio principal y con ello se redacta la visión del sistema nacional, logrando direccionar los esfuerzos del sistema producto nacional en un enunciado que define como desean ver a la cadena los integrantes de los comité nacional y estatal.

### PROPUESTA DE VISIÓN

Cadena productiva líder en mercados estratégicos por su alta calidad e inocuidad, competitiva y reconocida internacionalmente por su rentabilidad y autosustentabilidad.

Una vez definida la propuesta de VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS fue presentada en reunión plenaria el día 18 de noviembre la cual fue autorizada y validada por el pleno del comité para actualizar el presente plan rector nacional.

Con la intención de depurar y concretar acciones en donde deben tener la vigilancia del comité nacional para su puesta en marcha, seguimiento y conclusión.

Finalmente se integraron las acciones concentradas que serán atendidas a través de las 8 estrategias nacionales definidas y validadas por el comité nacional.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS	Acciones
1. Consolidación y organización del comité	5
2. Generación de información para la toma de decisiones.	6
3. Mejorar el desempeño competitivo de la cadena	9
4. Inversión en activos productivos para el campo	5
5. Inversiones en activos que generen valor agregado	5
6. Protección fitosanitaria, certificación e inocuidad.	7
7. Fortalecimiento de la comercialización y penetración de mercados.	7

8. Desarrollo de financiamiento subsidiado	3
	47

La propuesta de actualización incluye la definición esencial de los proyectos para mejorar su operatividad y efectividad

## 8.2 Programa de trabajo 2008.

<b>OBJETIVO 1.</b>	<b>Inducción a la competitividad del sector</b>
--------------------	---

<b>1. Consolidación y organización del comité</b>		
Consolidación y fortalecimiento de las organizaciones y eslabones	1. Validación y gestión	8. Apoyo a la Participación de Actores
Promover esquemas de organización con visión empresarial	1. Validación y gestión	8. Apoyo a la Participación de Actores
Fortalecer el seguimiento y al coordinación de acciones.	1. Validación y gestión	8. Apoyo a la Participación de Actores
Impulso a compras consolidadas para la generación de un banco de insumos,	2. Planeación y diseño	8. Apoyo a la Participación de Actores
Mejoramiento de instalaciones, equipamiento y profesionalización de recursos humanos.	3. Implementación y seguimiento	8. Apoyo a la Participación de Actores
<b>2. Generación de información para la toma de decisiones.</b>		
Conclusión y actualización permanente del Padrón de actores que participan en la cadena	1. Validación y gestión	5. Programa de Soporte
Consolidación y fortalecimiento de un sistema integral de información estadística, comercial y de servicios.	2. Planeación y diseño	5. Programa de Soporte
Desarrollar estudios e investigaciones para mejorar el desempeño competitivo de la cadena productiva	2. Planeación y diseño	5. Programa de Soporte

Diseño, implementación y difusión de programas fitosanitarios, de certificación e inocuidad.	2. Planeación y diseño	5. Programa de Soporte
Diseño de manuales técnicos, operativos y administrativos,	1. Validación y gestión	5. Programa de Soporte
Desarrollo de centros de investigación para la validación de tecnología.	1. Validación y gestión	5. Programa de Soporte
<b>3. Mejorar el desempeño competitivo de la cadena</b>		
Organización y/o asistencia a eventos de intercambio de conocimientos, mesas de trabajo y foros de discusión.	3. Implementación y seguimiento	5. Programa de Soporte
Desarrollo de las capacidades de los actores en función de la identificación de las necesidades de capacitación.	3. Implementación y seguimiento	5. Programa de Soporte
Diseño de manuales por áreas de conocimiento, programas de comercialización y eficiencia productiva.	1. Validación y gestión	5. Programa de Soporte
Fortalecimiento administrativo y desarrollo empresarial del comité	3. Implementación y seguimiento	8. Apoyo a la Participación de Actores
Profesionalización de recursos humanos y especialización regional.	3. Implementación y seguimiento	8. Apoyo a la Participación de Actores
Generación e impulso de estímulos a la productividad y calidad.	2. Planeación y diseño	6. Atención a Problemas Estructurales
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de comunicación y transferencia de información.	3. Implementación y seguimiento	8. Apoyo a la Participación de Actores
Identificación, generación y evaluación de indicadores de desempeño.	2. Planeación y diseño	8. Apoyo a la Participación de Actores
Impulsar el desarrollo y aplicación de tecnología actualizada en el sector	1. Validación y gestión	8. Apoyo a la Participación de Actores

<b>OBJETIVO 2.</b>	<b>Reducción de costos</b>
--------------------	----------------------------

<b>4. Inversión en activos productivos para el campo</b>		
Inversiones fijas y diferidas para incrementar la productividad y reducir costos	1. Validación y gestión	1. Adquisición de Activos Productivos
Renovación de unidades de producción con material vegetativo certificado	1. Validación y gestión	1. Adquisición de Activos Productivos
Incremento de superficie en relación a la demanda del mercado y paquetes tecnológicos altamente productivos	1. Validación y gestión	1. Adquisición de Activos Productivos
Implementación de técnicas de cultivo y cosecha para mejorar la calidad del producto.	1. Validación y gestión	1. Adquisición de Activos Productivos

Fomento a inversiones de protección y mejoramiento del medio ambiente.	1. Validación y gestión	4. Uso Sustentable de Recursos Naturales
--	-------------------------	--

<b>5. Inversiones en activos que generen valor agregado</b>		
Inversión fijas y diferidas para el mejoramiento productivo y generación de valor agregado a la fruta.	1. Validación y gestión	1. Adquisición de Activos Productivos
Desarrollo de estudios de factibilidad para el procesamiento e industrialización de productos, subproductos y derivados del plátano y banano.	1. Validación y gestión	5. Programa de Soporte
Inversión fijas y diferidas para el tratamiento cuarentenario e incremento de la vida de anaquel.	1. Validación y gestión	1. Adquisición de Activos Productivos
Impulso a buenas prácticas de manufactura y transporte de la fruta	2. Planeación y diseño	5. Programa de Soporte
Tranferencia de tecnología en procesos de industrialización y comercialización.	2. Planeación y diseño	5. Programa de Soporte

<b>OBJETIVO 3.</b>	<b>Aseguramiento de la calidad y rentabilidad de la cadena</b>
--------------------	--

<b>6. Protección fitosanitaria, certificación e inocuidad.</b>		
Producción y propagación de material vegetativo certificado	1. Validación y gestión	1. Adquisición de Activos Productivos
Impulso a la certificación de productos y procesos en materia de sanidad e inocuidad	1. Validación y gestión	8. Apoyo a la Participación de Actores
Diseño, difusión e implementación de programas integrales de sanidad e inocuidad	2. Planeación y diseño	5. Programa de Soporte
Gestión e impulso para el desarrollo de campañas fitosanitarias de sanidad vegetal.	1. Validación y gestión	5. Programa de Soporte
Impulso a la instalación de estaciones meteorológicas	1. Validación y gestión	5. Programa de Soporte
Gestión para la protección fitosanitaria en redes carreteras con plantaneros colindantes.	1. Validación y gestión	8. Apoyo a la Participación de Actores
Contratación de seguros agrícolas	2. Planeación y diseño	7. Atención a Contingencias Climatológica

<b>7. Fortalecimiento de la comercialización y penetración de mercados.</b>		
Diseño y desarrollo de campañas de promoción al consumo y esquemas de comercialización.	2. Planeación y diseño	5. Programa de Soporte
Organización y/o asistencia a eventos de intercambio de conocimientos, misiones comerciales y promoción.	3. Implementación y seguimiento	5. Programa de Soporte
Desarrollo de empresas comercializadoras y fortalecimiento de alianzas estratégicas para la comercialización.	1. Validación y gestión	8. Apoyo a la Participación de Actores
Gestión para el mejoramiento de red de infraestructura básica y especializada para la comercialización.	1. Validación y gestión	8. Apoyo a la Participación de Actores
Apoyo directo para la recuperación de costos de fruta fresca e industrializada de exportación.	2. Planeación y diseño	6. Atención a Problemas Estructurales
Fortalecer la certificación de calidad e implementación y uso de marcas propias.	1. Validación y gestión	5. Programa de Soporte
Fomentar la agricultura por contrato y coberturas de riesgo	1. Validación y gestión	6. Atención a Problemas Estructurales

<b>OBJETIVO 4.</b>	<b>Generación de mecanismos de autofinanciamiento</b>
--------------------	---

<b>8. Desarrollo de financiamiento subsidiado</b>		
Creación y fortalecimiento de una entidad dispersora de Crédito para la Producción, Industrialización y Comercialización de Plátano.	2. Planeación y diseño	3. Inducción y Desarrollo del Financiamiento
Generación de fuente alterna de pago y fondos de aseguramiento agrícola con financiamiento subsidiado.	2. Planeación y diseño	3. Inducción y Desarrollo del Financiamiento
Diseño y formulación de plan de negocios para el desarrollo del financiamiento.	2. Planeación y diseño	3. Inducción y Desarrollo del Financiamiento

## 9. Recomendaciones

Con el conocimiento logrado de la situación actual del sistema producto plátano en México, podemos notar que aunque se han logrado muchos avances organizativos, económicos, legislativos y operativos, la mayor debilidad del sistema producto se ubica en la producción primaria por lo que cualquier esfuerzo realizado por este sistema tendrá su fundamento en las exigencias del consumidor actual y será dirigido a lograr la calidad productiva del mercado meta.

La planeación orientada a la comercialización de las variedades de plátano, deberá buscar un equilibrio natural que permita regular el precio que recibe el productor.

Para crecer el sistema debe explotar sus fortalezas, enfrentar sus debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades, deberá innovar con valor agregado y producción orgánica y finalmente generar soluciones bajo costo y alto impacto con la intención de:

1. Trabajar en la red con visión de futuro y enfoque al cliente.
2. Diversificar variedades
3. Analizar el proceso industrial para identificar la factibilidad del negocio.
4. Establecer convenios de compra venta con los mercados institucionales.
5. Fortalecer la creación del fondo de asegurar del cultivo.
6. Organizarse para atender mercado de exportación.
7. Uso adecuado de apoyos oficiales para desarrollar verdaderos proveedores de fruta fresca y procesada.

VALIDACIÓN:

En el pleno de la asamblea celebrada el 18 de Noviembre de  
2008

Productores  
Comercializadores  
Industriales  
Científicos  
Exportadores  
Proveedores de Insumos

ANEXO:

**Plan Anual de Trabajo 2009**  
**(Versión Excel)**

Elaboración:

Lic. Yara Edith Reyes Escudero  
Facilitador Nacional del Sistema Producto Plátano

Ing. Adalberto Zamarroni Cisneros  
Especialista

Lic. Víctor Domínguez  
INCA Rural

Apoyo y colaboración:

Inteligencia Económica RYK, S.A. de C.V.