



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPECHE-CÓRDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

CAMPUS SAN LUIS POTOSÍ

POSTGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO IMPULSO PARA EL
DESARROLLO DE LA UNIDAD DE ENGORDA, DENTRO DE LA
CADENA BOVINOS CARNE EN SONORA**

MIGUEL ENCINAS PACO

T E S I N A

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO

DE:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, México

2013



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPECHE-CÓRDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

CAMPUS SAN LUIS POTOSÍ

POSTGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO IMPULSO PARA EL
DESARROLLO DE LA UNIDAD DE ENGORDA, DENTRO DE LA
CADENA BOVINOS CARNE EN SONORA**

MIGUEL ENCINAS PACO

T E S I N A

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO

DE:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, México

2013

La presente tesina, titulada: **Alianzas estratégicas como impulso para el desarrollo de la unidad de engorda**, dentro de la cadena bovinos carne en Sonora, realizada por el alumno: **Miguel Encinas Paco**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito para obtener el grado de:

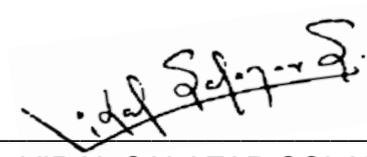
MAESTRÍA TECNOLÓGICA
GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:

DR. BENJAMÍN FIGUEROA SANDOVAL

DIRECTOR DE TESIS:



DR. VIDAL SALAZAR SOLANO

ASESOR:

DR. VÍCTOR MANUEL RUIZ VERA

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, México, 2 de diciembre de 2013.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO IMPULSO PARA EL DESARROLLO DE LA UNIDAD DE ENGORDA, DENTRO DE LA CADENA BOVINOS CARNE EN SONORA

Miguel Encinas Paco, M.T.

Colegio de Postgraduados, 2013

El presente trabajo, tiene como objetivo analizar el proceso y apropiación de aprendizajes para la integración de los actores del proyecto estratégico de Encadenamiento Productivo de la Ganadería Bovina en Sonora, así como especificar los rasgos que aseguren la puesta en marcha de la Sociedad Integradora para el Desarrollo Ganadero. Entidad que aglutina en sinergia de negocios a pequeños y medianos ganaderos e industriales de la carne, para la apropiación paulatina de los eslabones de la cadena productiva bovinos carne. La baja o nula integración de los productores pecuarios a esta cadena de valor, tiene sus orígenes en la resistencia para incorporar técnicas modernas de producción, ya que su modo habitual de trabajo está basado en los conocimientos transferidos de generación a generación, asumiendo como verdades absolutas los vicios, en el manejo de sus ranchos, como unidad de producción. Lo anterior, ha dado por resultado una productividad de hasta el 50%, considerando que el potencial es una cría por vaca/año, reduciendo con esto de manera considerable, las inversiones necesarias en las unidades productivas. Aunado a lo anterior, para soportar los costos de exploración del rancho y al no contar con fuentes adicionales de ingresos, tiene la necesidad de malbaratar su ganado para su venta, siendo presa fácil de los intermediarios locales o coyotes. A su vez, el industrial de la carne está supeditado al capricho del acopiador o coyote, al tener que desembolsar un sobre precio para la adquisición de su materia prima. Ante esta situación de desventaja de los dos principales actores (criador-engordador), deberían estar predispuestos de manera natural al encadenamiento. Ante este escenario, y procurando generar mayores ingresos para ambos, se crea la Alianza Estratégica, que favorece generar sinergia de negocios que permite fortalecer la posición entre criador e industrial, quien ha logrado posicionarse en la cadena de valor desde la engorda hasta la comercialización.

Palabras clave: criador, engordador, aprendizaje, sinergia y competencias

STRATEGIC ALLIANCES AS BOOST FOR THE DEVELOPMENT OF BROILER UNIT WITHIN BOVINE MEAT CHAIN IN SONORA

Miguel Encinas Paco, M. T.

Colegio de Postgraduados, 2013

The present study aims to analyze the process and ownership of learning for the integration of strategic project stakeholders productive chain of cattle in Sonora, and specify the features that ensure the implementation of the Society for Integrative Livestock Development. Entity, which brings in synergy business to small and medium farmers and industrial meat to the gradual appropriation of the links of the bovine meat production chain. The low or no integration of livestock producers in this value chain, has its origins in the resistance to incorporate modern production techniques, as their usual mode of work is based on the knowledge transferred from generation to generation, assuming as absolute truths vices, in the management of their farms, as a production unit. The above results have given a productivity of up to 50%, whereas the potential is a breeding cow / year, thereby reducing considerably, the necessary investments in production units. Added to this, to support exploration costs of the ranch and have no additional sources of income, you need to squander their cattle for sale, being prey to local intermediaries or coyotes. In turn, the meat industry is subject to the whim of gatherer or coyote, having to pay one price for the acquisition of raw materials. Given this disadvantage of the two main actors (breeder-fattening), should be naturally predisposed to chaining. Given this scenario, and trying to generate more revenue for both, establishing the Strategic Alliance, which promotes business generate synergy strengthens the position between breeder and industry, who has achieved a position in the value chain from the feedlot to marketing.

Keywords: breeder, fattening, learning, synergy and skills

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A todos los compañeros, amigos, prestadores de servicios y docentes que participaron en la elaboración del presente trabajo, que permitió mediante su lectura, opiniones, correcciones y aportaciones, llevar a término este documento.

Agradezco infinitamente a Financiera Rural, mi Institución, por brindarme la oportunidad de estudiar esta maestría y ampliar mis conocimientos para fortalecer la atención y la labor de promoción que propicie el desarrollo de las actividades productivas del medio rural.

Agradezco al Colegio de Posgraduados por ser el engrane operativo y el diseñador del plan de estudios de esta maestría. Agradezco a todos los docentes del CIAD A.C. que intervinieron en mi formación, al Dr. Vera, Dr. Laborín y muy especialmente al Dr. Vidal Salazar Solano por haber confiado en mi persona, por su paciencia, su orientación, opiniones y aportaciones.

Por último a mis hermanas, hermanos y sobrinos y muy especialmente a mis tres hijos, ya lo saben, pero hay que anotarlo aquí, Miguel Armando, Dania Maribel y Miguel Eduardo que han cumplido con muchas tareas, y quien han sido mi fuerza e inspiración para seguir avanzando en la vida. Con Amor les dedico este trabajo. Gracias a mi Dios, por permitirme continuar en esta vida, con entusiasmo y empeño para seguir haciendo lo que me agrada y me fortalece.

CONTENIDO

	Página
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes y Justificación	1
1.2. Objetivos	8
1.2.1. General	8
1.2.2. Específicos.....	9
1.3. Hipótesis	9
1.4. Metodología	10
1.4.1. Talleres de Marco Lógico	11
1.5. Enfoque Teórico metodológico.....	12
1.5.1. Antecedentes metodológicos del trabajo de capacitación del s. rural ...	13
1.5.2. El método trabajo-aprendizaje	15
1.5.3. El enfoque sustentable.....	17
CAPÍTULO II. LA GANADERÍA EN SONORA, LA REGIÓN DE ESTUDIO Y SUS ACTORES	25
2.1. La actividad Ganadera en Sonora.....	25
2.2. La cadena productiva Bovinos Carne.....	26
2.3. La región de Estudio, su localización y recursos.....	29
2.4. Uso del Suelo.....	30
2.5. Actores económicos en el territorio	33
2.6. Mercado	34
2.6.1. Mercado Regional.	34
2.6.2. Mercado Nacional.	35
2.6.3. Sistema de Subastas Regionales.....	36
2.6.4. Mercado de exportación.....	37
2.7. Identificación de Clusters Ganaderos en la Región.....	38
CAPITULO III. ASPECTOS GENERALES DE LA SOCIEDAD INTEGRADORA PARA EL DESARROLLO GANADERO SIDEGA.....	40
3.1. Constitución	40
3.2. Estructura del Proyecto Estratégico	40
3.3. Misión.....	43
3.4. Visión	43
3.5. Análisis externo FODA.....	44
3.5.1. Oportunidades.....	44
3.5.2. Amenazas	44
3.6.1. Debilidades	45
3.6.2. Fortalezas	45
CAPITULO IV. PROCESO DE REFLEXIÓN COLECTIVA EN SIDEGAN S.A. DE C.V. Y EJECUCIÓN DEL PROCESO TRABAJO APRENDIZAJE EN LA EMPRESA.....	46
4.1. Cadenas prod. e importancia de la apropiación de sus eslabones	46

4.2.	Generación de valor a través de Alianzas Estratégicas en Ganadería .	48
4.3.	Impacto del Proceso Trabajo Aprendizaje en los productores	52
4.4.	Detección de Necesidades de Capacitación para el Proyecto	53
4.5.	Operación y funcionamiento de la Unidad de Pre engorda y Engorda..	53
4.6.	Organigrama de la empresa.....	56
4.6.1.	Perfil requerido y capacidades de los directivos y operadores.....	56
4.6.	Beneficios en Unidad de Engorda al conformar Alianzas Estratégicas .	57
4.7.	Ejercicio grupal de Marco Lógico en la Sociedad Integradora	57
4.8.	Generación de Competencias	60
	CAPITULO V. PROPUESTAS DE ACCION Y ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN E IMPLEMENTACION.	63
5.1.	Propuestas de Acción	64
5.2.	Estrategia de Inclusión y su implementación.	67
5.3.	Capacidad de Producción	68
5.4.	Valor total del proyecto.....	68
5.5.	Utilidad esperada del proyecto	69
5.6.	Programa de Inversiones	69
5.7.	Fuentes de los recursos	70
5.8.	Situación Financiera.....	71
5.9.	Programa de ventas (ingresos)	72
5.10.	Punto de Equilibrio	73
5.11.	Impacto	74
	CAPITULO VI. CONCLUSIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	78
	ANEXOS	80

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Productores de Ganado en la Región del proyecto.....	26
Cuadro 2. Proceso Productivo Cadena de Bovinos Carne	27
Cuadro 3. Histórico de la Actividad Ganadera en Sonora	34
Cuadro 4. Costos de Pre-engorda	55
Cuadro 5. Determinación de Ingresos	55
Cuadro 6. Matriz de Planificación de la Sociedad Integradora para el Desarrollo Ganadero S.A. de C.V.	59
Cuadro 7. Recopilación de Competencias Generadas	61
Cuadro 8. Cabezas por trimestre	68
Cuadro 9. Capacidad de Producción	68
Cuadro 10. Valor del Proyecto.....	68
Cuadro 11. Utilidad esperada	69
Cuadro 12. Inversiones Año 1	70
Cuadro 13. Inversiones Año 2	70
Cuadro 14. Estado de Resultados	72
Cuadro 15. Programa de Ventas	73
Cuadro 16. Determinación del punto de equilibrio	73

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Producción de carnes en México.....	4
Figura 2. Proceso Productivo Cadena Bovinos Carne.....	27
Figura 3. Localización del Proyecto	29
Figura 4. Clusters Ganaderos en Sonora	39
Figura 5. Estructura del Proyecto	40
Figura 6. Cadena Productiva	46
Figura 7. Iniciativas Rancho 17.....	50
Figura 8. Diagrama de Integración	52
Figura 9. Organigrama.....	56
Figura 10. Fase Actual del Proyecto.....	64
Figura 11. Fase Inicial.....	65
Figura 12. Fase Intermedia.....	65
Figura 13. Fase Objetivo.....	66
Figura 14. Esquema de Criterios Técnicos	66

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y Justificación

La ganadería ha proporcionado desde tiempos muy remotos la alimentación del hombre, en un principio el ganado se criaba para aprovechar su carne y su piel, pero poco a poco se advirtió que también la leche de algunas especies animales constituía un magnífico alimento para el hombre; mediante la cría sistemática, las vacas salvajes se transformaron en masas productoras de leche. Por tanto, la ganadería proporcionaba al hombre comida, bebida, pieles, lana y cuero; además de estos productos se utilizan también las cerdas para la creación de broches, cepillos y algunos sombreros. La grasa se aprovecha para la elaboración de jabones; los huesos para fabricar pegamento; los cueros de algunos animales los utilizan para elaborar artesanías y el excremento del ganado de fertilizante como abono en la agricultura.

La explotación de la actividad ganadera, en nuestro país se puede considerar, como una de las actividades más importantes dentro del proceso económico mexicano, debido a la cantidad de personas que desarrollan sus actividades dentro de este medio y la inversión del capital que realiza el ganadero.

La ganadería vacuna en México se inicia con la introducción de los primeros bovinos, alrededor del año de 1524, por parte de los españoles, después de la conquista del Imperio Azteca, alcanzando con rapidez su desarrollo y multiplicación por las condiciones naturales favorables que ofrecía el nuevo territorio. Tal fue el grado de crecimiento acelerado de la ganadería, que pronto se creó el primer mercado de bovinos como una medida de contrarrestar la sobrepoblación existente.

Durante la época de la colonia, los conquistadores ejercieron un control total sobre el ganado, por las grandes extensiones de tierra que poseían, relegando a los nativos a las actividades agrícolas de subsistencia. Por disposiciones reglamentarias se fijaron límites y derechos para la posesión de la tierra, dando origen a las “Estancias” que es la primera etapa en la creación de la “Hacienda” a través de los años, la cual existió hasta la época post-revolucionaria. Los esquemas productivos y comerciales que provocaron un

crecimiento importante de la ganadería extensiva de 1542 a 1810, fueron básicamente a la existencia de latifundios y grandes extensiones de explotaciones ganaderas, que se establecían cerca de las ciudades, con el fin de proporcionar el suministro de alimento a la población. En el siglo XIX, esta ganadería de carne se sigue desarrollando en las Haciendas como unidades productivas agropecuarias, con posesión privada sobre la tierra y trabajadores estables, con una producción dirigida fundamentalmente para satisfacer el mercado interno. Las características de desarrollo fueron similares a las épocas anteriores.

La expansión de la ganadería para carne se inicia en las zonas tropicales del país, seguido de un proceso de población ganadera en el norte del territorio, el cual ha estado estrechamente ligado a un mercado exterior. Paulatinamente el hato ganadero, inicialmente criollo, se ha ido matizando con animales de razas europeas provenientes de Estados Unidos de América y Europa, destacando razas como: Charolais, Angus, Hereford, Simmental, y diversas variedades Cebuínas como la Indubrasil, Brahman, Guzarat y Gyr, principalmente originarias de América del Sur. En las zonas tropicales, el cruzamiento con razas lecheras como la Holstein y la Suizo, generan en gran medida la ganadería de doble propósito del país. Todas estas razas y variedades, en mayor o menor proporción conforman la ganadería del México actual.

Los movimientos sociales que ocurrieron durante el siglo XIX y que culminaron con la revolución de 1910, fue la primera limitante para la consolidación de la ganadería bovina en el México de ese entonces. Podría afirmarse que ya en este siglo, como resultado de las reivindicaciones agrarias que se manifiestan en los años 30's, la introducción de nuevas técnicas para la crianza del ganado (selección genética y utilización de praderas inducidas, entre otras) y la transformación industrial de los años 40's que generó un mercado interno dinámico, son los principales factores que permiten la consolidación de la ganadería bovina mexicana.

La producción de carne de bovino en México, ha evolucionado tecnológicamente a un menor ritmo que la avicultura y la porcicultura; pero, la multiplicación del sistema intensivo de engorda en corrales en el centro-norte

del país con ganadería especializada, muestra niveles tecnológicos similares a los actualmente utilizados en los estados del medio oeste de EUA, donde la alimentación se basa principalmente en granos. Por su parte, las zonas tropicales Mexicanas, con sistemas extensivos y con una ganadería de doble propósito, adoptan estrategias para una mejor producción y conservación de forrajes con un uso limitado de granos, suplementos alimenticios que raramente rebasan el 20% de la ración total de animales que se encuentran en la etapa final de engorda. La rama productiva de bovinos para carne, constituye una de las actividades fundamentales del sector pecuario nacional, por la contribución que realiza a la oferta de ganado en pie para dar valor agregado en territorio nacional para el consumo doméstico, pero derivado de la falta de capacidad instalada para procesar toda la producción, el país tiene la necesidad de exportar hasta un millón de cabezas anuales. Ambos canales de desplazamiento de ganado, contribuyen a la generación de riqueza de este sector.

Mientras que la tasa media de crecimiento anual (TMCA) de la producción de carne de bovino en el período 1990-1997 fue de 2.6%, del año 2000 al 2010 fue del 2.9% para ubicar la oferta interna de carnes en 5.615 millones de toneladas. Al ser este crecimiento superior al incremento de la población humana en México, se aseguró una mayor disponibilidad per cápita (SIAP-SAGARPA, 2010)

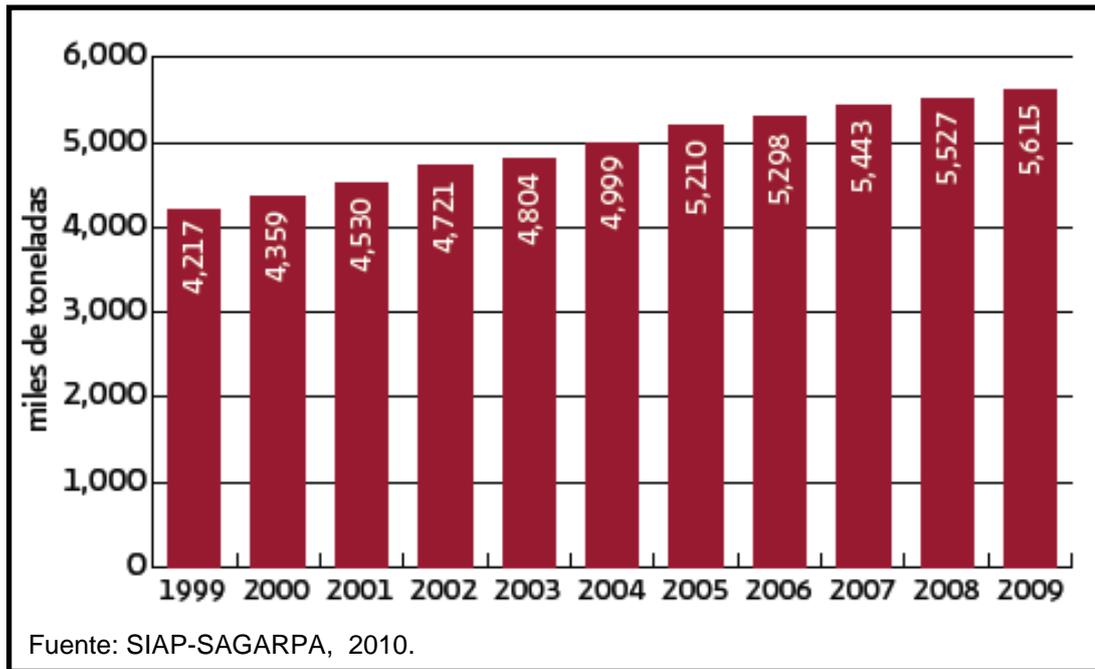


Figura 1. Producción de carnes en México

La baja o nula integración de los productores pecuarios a la cadena de valor de bovinos carne, tiene sus orígenes en la resistencia para incorporar técnicas modernas de producción, ya que su modo habitual de trabajo está basado en los conocimientos transferidos de generación a generación, asumiendo como verdades absolutas los vicios en el manejo del rancho como unidad de producción.

Lo anterior, ha dado como resultado una productividad de hasta un 50% de pariciones, contrastando con ranchos que han adoptado tecnología moderna, como: introducción de razas puras, manejo y control de los periodos de gestación. Redundado en un incremento de más del 80% de pariciones, dado que el rancho identificar periodos de calor y programa las épocas de carga y pariciones. Considerando que el potencial del rancho, es una cría por vaca/año.

Al realizar este tipo de prácticas, repercute en más vientres cargados, incrementando el índice de crías nacidas vivas, así como el mayor peso al nacer y en consecuencia en un mayor peso al destete.

En su modo tradicional de comercialización, el rancho que adopta estas prácticas, tendría un incremento considerable en sus ingresos. Pero, el nulo

apropiamiento de los eslabones de la cadena, diferentes a la actividad primaria, ha provocado el estancamiento de la unidad de producción y el bajo acceso al crédito formal. Para soportar los costos de explotación del rancho y al no contar con fuentes adicionales de ingresos, tiene la necesidad de malbaratar su ganado para su venta, siendo presa fácil de los intermediarios locales o *coyotes*.

El sector pecuario, de manera paulatina ha bajado su potencial de producción, ya que por falta de inversiones en los ranchos, tales como: división de potreros, siembra de pastizales, corrales de manejo y la introducción de razas europeas, caracterizadas por mejor eficiencia alimenticia y por consecuencia mejores productos cárnicos.

El Estado de Sonora, se encuentra en una zona semidesértica, con altos índices de agostadero (Hectárea/Unidad animal), alcanzando hasta 50 has/Ua en la región noroeste del Estado y en el resto, el promedio es de 20 has/Ua. Ante esto, el ganadero tiene la necesidad de realizar inversiones territoriales.

Sonora padece, desde hace varias décadas, sequías recurrentes, situación que aunada a la baja de inversiones en praderas, y ante un escenario adverso, ocasiona que el ganadero se vea en la necesidad de disminuir la carga animal y tener que malvender el pie de cría para salvar un mínimo de su hato. La misma suerte, sufren las crías.

Ante una falta de organización pecuaria y nula alianza con los productores agrícolas de los valles, no se aprovechan los esquimos o rastrojos, para generar reservas forrajeras para atenuar el impacto negativo de la sequía.

Todo lo anterior, ha generado que el sector pecuario de pequeños y medianos productores, se encuentre descapitalizado y una baja continua en el potencial ganadero, al registrar el Estado de Sonora en los últimos 15 años, una pérdida del 40% del pie de cría, teniendo inventariado 600 mil vientres.

La ganadería bovina y la industria de la carne en México representan una de las principales actividades del sector agropecuario del país y es tal vez la

actividad productiva más diseminada en el medio rural. Hay más de un millón y medio de unidades de producción y ranchos ganaderos diseminados a lo largo y ancho de todas las regiones del país, trabajando con diferentes métodos y tecnologías.

La ganadería utiliza cerca del 53.7% de los 200 millones de hectáreas de tierra que hay en México y contribuye con aproximadamente 40% del PIB del sector. El inventario ganadero en Sonora representa 1.5 millones de cabezas, compuesto por 650 mil vientres, generando 325 mil crías, de éstas se exporta el 62% de las crías y el resto está orientado al proceso de engorda (60 mil) y hembras para reemplazo. Se exporta al mercado de Estados Unidos, un promedio de 200 mil becerros (machos y hembras), que representa el 18% de la exportación nacional.

En Sonora, se tiene registrado 20 mil ganaderos, integrantes de las diversas asociaciones ganaderas locales, de los cuales el 80% se considera pequeños y medianos productores, con posibilidades muy limitadas, dada su escala de producción, de encadenarse o apropiarse de la cadena de valor.

Según datos de la Unión Ganadera Regional de Sonora, el pequeño ganadero es el que posee hasta 20 vientres en producción, el mediano ganadero explota de 21 a 100 vientres y el productor desarrollado es aquel que posee más de 100 vientres en producción.

El estrato de pequeño y mediano rancharo, se caracteriza por trabajar y vivir en su unidad de explotación y algunos en los centros poblacionales cercanos. Para el pequeño rancharo y algunos medianos productores, la explotación es básicamente de subsistencia, obteniendo ingresos por la venta de becerros y elaboración de quesos.

La infraestructura de producción es escasa y rudimentaria, el conocimiento es generacional, la posesión de la parcela en su mayoría es ejidal, transfiriendo el derecho a sus descendientes. Este estrato de ganadero, realiza su explotación en terrenos ejidales, con sobreexplotación de agostaderos y en consecuencia bajos niveles de productividad.

Son productores de baja escala, sin organización para producir y para comercializar, con bajo acceso al crédito formal y mínimo de satisfactores para el bien estar familiar.

La comercialización del ganado se realiza de manera tradicional “a puerta de corral”, entre dos tipos de acopiadores ó intermediarios locales, por lo general son los caciques del pueblo. Siendo los caciques locales, el proveedor de recursos monetarios y en especies, para el ranchero. Este es el acto inicial, y quien decide, una vez con la producción acopiada, el destino final, según a su conveniencia, estando supeditado el acopiador del engordador, a realizar con un sobreprecio, el desembolso por la materia prima.

Ante esta situación de desventaja para el industrial de carne, para proveerse de animales, y la necesidad del pequeño ganadero de saldar los compromisos económicos con el cacique, los dos actores principales (criador-engordador), deberían estar en comunión y predispuestos para encadenarse de manera natural.

Ante el escenario descrito y procurando generar mayores ingresos y rentabilidad de sus respectivas unidades de producción, se plantea un modelo de Alianza Estratégica, que favorecerá generar sinergia de negocio, mediante la cual conducirá a fortalecer la posición entre pequeños y medianos productores primarios (proveedores) y uno de los principales engordadores del Estado (industrial), que ha logrado posicionarse en la cadena de valor desde la Engorda hasta la comercialización.

Partiendo de esta premisa, estamos ante un industrial pecuario que no está en la producción primaria, se plantea la alianza para incorporar al pequeño y mediano productor en los distintos eslabones de la cadena de valor de bovinos engorda. El industrial pretende mantenerse en un mercado muy competitivo y en una cadena altamente intermediada y para ello debe de generar sinergias de negocio con otros actores de la cadena, de tal forma que les asegure a todos los actores, su permanencia sustentable en el mercado.

La ganadería bovina representa una de las principales actividades del sector agropecuario del país, la gran diversificación del Ganado Bovino ha permitido a los mexicanos que pueda vivir de esta actividad como los son: ganado para leche, carne y reproductor.

En búsqueda de soluciones a su problemática común, un grupo de pequeños y medianos ganaderos, así como de empresarios, de Hermosillo, Guaymas, La Colorada, Suaqui Grande y Tecoripa, asumieron que su permanencia en la ganadería, está condicionada por su capacidad para mejorar su posición en la cadena productiva bovinos carne. A partir de esta consideración establecieron un proceso de diálogo encaminado a identificar una estrategia que les asegure apropiarse de una mayor proporción del valor generado en la cadena productiva. Estas acciones los condujeron a contactarse con la red de prestadores de servicios y a obtener información del Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales de Financiera Rural (PIFCCP e IFR's). Fue así, como se generó el vínculo de Financiera Rural.

De este proceso derivaron entre otros resultados (en el mes de *octubre de 2010*) la constitución de la Sociedad Integradora para el Desarrollo Ganadero, SA de CV. (SIDEGA) y el registro del *Proyecto Estratégico Encadenamiento Productivo de la Ganadería Bovina en Sonora*, cuyos propósitos son desarrollar estrategias que les permitan a los productores trascender de simples criadores de becerros en pequeña escala, a la apropiación de la fase de acopio y comercialización de ganado bovino en el mercado, y a los industriales el aseguramiento de una red de proveedores materia prima de calidad, para atender la industria de cortes. La documentación de ese proceso constituye la base de esta investigación.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

El objetivo general de esta tesina es analizar el proceso y apropiación de aprendizajes para la integración de los actores del proyecto estratégico

denominado: “*Encadenamiento Productivo de la Ganadería Bovina en Sonora,*” así como caracterizar y especificar los rasgos que aseguran la puesta en marcha y sobre todo la operación de la *Sociedad Integradora para el Desarrollo Ganadero, SA de CV. (SIDEGA)*, contemplado para el período del mes de octubre de 2010 al mes de diciembre de 2013.

1.2.2. Específicos

- Plasmar de qué manera fueron detectadas las necesidades de capacitación para lograr cubrir la Brecha de Aprendizaje que presentaban los Integrantes del proyecto.
- Describir la estrategia de intervención elaborada a través del conocimiento de las expectativas que influirían para su consolidación, tanto en el aspecto económico y social, y con ello determinar, los objetivos y determinación en el sector social, así como los flujos del sector económico.
- Documentar todas las gestiones necesarias para el financiamiento apropiado y asesoramiento técnico de nuestros productores, con el fin de integrarse de manera conjunta con la entidad antes aludida, en una cadena de valor para la industria ganadera bovina
- Evaluar los resultados de la estrategia utilizada, así como el impacto en el desarrollo social, económico y sustentable de la comunidad ganadera de Hermosillo, Guaymas, La Colorada, Suaqui Grande y Tecoripa.

1.3. Hipótesis

La presente Tesina parte de la consideración general de que:

El proceso de integración de los actores de la cadena productiva bovinos carne, generará sinergias que eventualmente permitirán elevar su eficiencia, asegurar una mayor proporción del valor generado y la capitalización de sus unidades de negocios. Este proceso demanda nuevas competencias, que fortalezcan los conocimientos, aptitudes, y actitudes necesarias entre los actores, para llevar a cabo las diversas funciones relacionadas. Lo anterior es

la base del desarrollo del proceso de integración económica y resulta incluso ser más relevante que el acceso al financiamiento y otros apoyos productivos en las primeras etapas de operación del proyecto estratégico.

Ante una serie de intentos de la ganadería sonorensis, de apropiarse y desarrollar los diversos eslabones de la cadena de valor, se plantea el esquema de alianza, como mecanismo que permita motivar, incorporar e incentivar al pequeño y mediano productor para que en forma paulatina y constante, diseñe esquemas que le permitan apropiarse los distintos eslabones de la cadena de bovinos engorda. La ventaja para el engordador-industrial, es que contaría con el suministro seguro de becerros con la calidad requerida.

1.4. Metodología

La gestión de competencias entre los productores cooperantes fue un proceso que requirió del diseño de estrategias de intervención, así como la búsqueda de información documental en diversas fuentes.

En cuanto a la investigación documental, se obtuvo información de páginas Web especializadas, diversas fuentes bibliográficas, reportajes, artículos de revistas enfocadas al sector, por mencionar algunos. La información recabada fue utilizada para realizar los talleres de capacitación, así como para compartirla de forma directa con los productores en reuniones de trabajo planeadas para este fin.

Se utilizaron diversas estrategias de intervención directa con los productores como talleres de capacitación, reuniones de trabajo y asambleas.

La investigación de campo consistió en reunir información en el mercado, así como con diversos actores involucrados en la cadena productiva, Instituciones Educativas y de Investigación, Dependencias Gubernamentales, Asociaciones Ganaderas y empresas privadas, lo anterior con la intención de obtener información estadística y conocer los aspectos normativos de sus programas de servicios apoyos para fortalecer a la empresa.

1.4.1. Talleres de Marco Lógico

El Enfoque de Marco Lógico (EML) es un método de planificación participativa basada en objetivos, que se utiliza para desarrollar de manera esencial los proyectos de cooperación. Ofrece una secuencia ordenada de las discusiones para la preparación de una intervención y técnicas de visualización de los acuerdos alcanzados (Camacho, *et. al.*, 2001).

Según las versiones clásicas, está formada por cinco pasos que organizan las primordiales tareas para desarrollar las etapas de diagnóstico y diseño de un proyecto de desarrollo, los pasos son (NORAD, 1997):

- Análisis de la participación
- Análisis de los problemas
- Análisis de los objetivos
- Análisis de las alternativas
- Matriz de planificación del proyecto

Los cuatro primeros puntos son para realizar un diagnóstico y constituyen una parte fundamental para la vida de un proyecto ya que por medio de éstos se justificará el porqué de la opción seleccionada. Es por ellos imprescindible dejar en claro que problemas afectan al entorno, cuales son las relaciones de los distintos actores que participan en él y dichos problema y finalmente diseñar una estrategia de intervención (Camacho, *et. al.*, 2001). La matriz de planificación del proyecto constituye, por su parte, la estructura del diseño, el armazón sobre el que se construye el documento de formulación. La matriz es la base el diseño pero no es todo el diseño. Para que éste pueda considerarse completado es preciso realizar la programación de las actividades y los recursos (calendarios, presupuestos y organización del personal adscrito a la ejecución de todas esas actividades), completar los diseños técnicos siempre que éstos sean necesarios y efectuar una valoración de las posibilidades de viabilidad de la futura intervención. Sólo cuando todas esas tareas han sido realizadas puede considerarse finalizado el diseño de un proyecto.

1.5. Enfoque Teórico metodológico

El programa de Maestría en Gestión Financiera para el Desarrollo Rural junto al Programas de Maestría Tecnológica en Prestación de Servicios Profesionales, ambos del Colegio de Postgraduados, contribuyen a la Política de Integración Económica de Financiera Rural en su propósito de generar en los actores productivos capacidades, a partir de los nuevos enfoques educativos y, en concordancia con las condiciones actuales del campo mexicano resultantes de las transformaciones del país y de su inserción en un mundo globalizado.

Financiera Rural propone una visión alternativa al sector rural, deja de asociarlo exclusivamente a la producción primaria y reconoce que los espacios rurales concentran actividades económicas y productivas multivariadas o multisectoriales. En virtud de ello, estableció un “Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales¹”, basado en el desarrollo de un “Modelo de Gestión de Competencias y Negocios”, que no sólo contempla el apoyo en materia de formación a productores y posibles intermediarios financieros, considera la formación, actualización y mejora de la calidad de los servicios tanto de los funcionarios de Financiera Rural, como de los prestadores de servicios que son quienes apoyan a los usuarios de los servicios y apoyos que otorga la institución.

Estos programas académicos tecnológicos establecen estándares de calidad entre los que se incluyen los dirigidos a los servicios del conocimiento. Su objetivo general es el de: apoyar con servicios de formación, capacitación, asesoría y consultoría a los productores para la mejor utilización de sus recursos crediticios; a las personas físicas y morales interesadas en constituirse como Intermediarios Financieros Rurales, a fin de facilitar la creación, incubación, pre-operación y fortalecimiento de estas sociedades; y a los prestadores de servicios profesionales para fortalecer la calidad y resultados de sus servicios.

¹ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de diciembre de 2002

El Colegio colabora con la Financiera en diversos aspectos relacionados con la formación de recursos humanos entre los que destaca los programas de Maestría en Prestación de Servicios Rurales y el programa en Gestión Financiera para el Desarrollo Rural (Financiera Rural, 2004:1 y 2008); su objetivo es formar capacitadores rurales en activo, tanto en los fundamentos teóricos como en los metodológicos de los procesos de aprendizaje, y en las capacidades teóricas y prácticas para diseñar, realizar, retroalimentar y evaluar procesos de aprendizaje que acompañen y fortalezcan los proyectos de desarrollo de los productores rurales. Es en gran parte concurrente con el enfoque metodológico Trabajo-Aprendizaje adoptado por la Financiera Rural.

1.5.1. Antecedentes metodológicos del trabajo de capacitación del sector rural

La metodología de trabajo-aprendizaje, aplica los conceptos de obstáculo y ruptura epistemológica de Gastón Bachelard, la noción de falsación de Karl Popper y se apoya también en el concepto de paradigma de Khun, así como de M. Foucault sobre la arqueología del saber (Chalmers, 1998:1).

La idea fundamental a considerar es, que la conciencia humana no puede coexistir con la realidad sin contar con una explicación de ésta y que ello resulta propio de las culturas y de los individuos, que ante esta necesidad de contar con una explicación de su realidad construyen respuestas de todo tipo para los fenómenos que le rodean, así sean de carácter mágico, religioso, empírico, científico o filosófico (*ibid*, 1998).

Este principio teórico ocupa un lugar central en el proceso de aprendizaje puesto que conduce a la conclusión de que para acceder a una explicación de un fenómeno de la realidad es preciso reconstruir el conocimiento, es decir que la comprensión de un fenómeno implica reconstruir, por los atajos pertinentes y los caminos seguros, la forma en que la ciencia planteó, abordó y accedió a su explicación. Ésto implica que sólo se puede enseñar y aprender reconstruyendo el conocimiento previo. Supone así mismo, que una persona en general, y los productores rurales en particular, no pueden hacer suyas nuevas explicaciones de la realidad mientras no desechen por cuenta propia sus viejas explicaciones, aun cuando por corto plazo pueda retenerlas y exponerlas.

Este principio teórico es traducido en el método de trabajo-aprendizaje en el siguiente principio metodológico que permite la formulación y ejercicio del método de capacitación (Duch, 2007:34): “partir de las explicaciones que respecto a un determinado aspecto de la realidad tienen los productores e identificar los obstáculos epistemológicos encerrados en las mismas, a fin de generar situaciones de interacción con la realidad que confronten las explicaciones y los obstáculos epistemológicos del productor, para generar las rupturas que le permitan acceder a nuevas explicaciones y hacerlas suyas”.

Existen dos visiones que principalmente se destacan en el campo de las teorías del aprendizaje, que son el conductismo y el cognosismo o cognoscitivismo. El Constructivismo (que se deriva de esta última), tiene muchas variaciones, tales como Aprendizaje Generativo, Aprendizaje Cognoscitivo, Aprendizaje basado en Problemas, Aprendizaje por Descubrimiento, Aprendizaje Contextualizado y Construcción del Conocimiento. Independientemente de estas variaciones, promueve la exploración libre de un estudiante dentro de una estructura, en la cual desarrollan actividades centradas en sus habilidades, que le permita consolidar sus aprendizajes adecuadamente. La perspectiva Constructivista nos dice que el aprendizaje y la enseñanza se organizan en torno a tres ejes generales:

- Cada sujeto de manera independiente es responsable de su proceso de aprendizaje, es él quien construye el conocimiento, nadie puede sustituirlo ya que nadie aprende por otro.
- La actividad mental constructiva del sujeto resulta de determinados saberes y formas culturales, como por ejemplo la escritura.
- El capacitador es solamente un mediador en la tarea de enseñar, orienta al sujeto para que se acerque de forma progresiva a los conocimientos, teorías y saberes culturales.

Los enfoques y fundamentos teóricos anteriormente señalados constituyen la base del enfoque de capacitación donde se construyeron situaciones de reflexión entre los productores sobre sus condiciones y procesos productivos.

1.5.2. El método trabajo-aprendizaje

El constructivismo en el ámbito educativo, propone un paradigma en donde el proceso de aprendizaje es percibido y desarrollado como proceso dinámico, participativo e interactivo del sujeto, de tal forma que el conocimiento sea una auténtica construcción operada por el sujeto cognoscente. El método trabajo-aprendizaje es un modelo que hace posible el desarrollo de estructuras de pensamiento, afectivas y psicomotoras que se generan en la interacción del hombre con su entorno (esencialmente en el proceso de trabajo), está fundamentado en diversas disciplinas, que al respecto de la teoría nos dicen lo siguiente (Malagón, 2004):

Antropología. “Existe un vínculo natural entre el trabajo y el aprendizaje. La especie humana está antropológicamente conformada para tener al trabajo como estrategia de supervivencia y como fuente y objeto natural del aprendizaje”. La recomendación entonces, para quien desea desarrollar procesos de capacitación con adultos es convertir situaciones de trabajo en situaciones de aprendizaje.

Sociología. “El aprendizaje en el hombre sucede mediante la interacción social. Por ende, un prerequisite del aprendizaje es la significación social que tiene para el individuo que aprende”. La elaboración de un programa de trabajo a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación y de servicios de los productores puede tener mejores resultados que aquel que se elabora desde una oficina.

Epistemología. “Para avanzar en el conocimiento es necesario superar obstáculos epistemológicos y romper o poner en entredicho ideas previamente aceptadas”... y generar una recomposición del universo conceptual en la persona. La capacitación tenderá a favorecer esas rupturas epistemológicas, partiendo de identificar los obstáculos que la gente tiene para el aprendizaje para posibilitar nuevas explicaciones de los fenómenos. Un buen capacitador deberá poner en entredicho aquello que le “ha funcionado” a los productores y proponer cómo puede funcionarles mejor.

Psicología del aprendizaje. “El aprendizaje en el individuo está condicionado al grado de desarrollo de las estructuras afectivas y cognitivas y, al mismo tiempo, el aprendizaje constituye el proceso mediante el cual se desarrollan estas estructuras... El aprendizaje significativo interactúa desarrollando las estructuras cognitivas y afectivas, lo que se expresa en mayor capacidad para el aprendizaje”. El capacitador deberá promover el aprendizaje interactuando con la realidad de los productores. Es en la interacción con la realidad como aprendemos. Si nuestro telón de fondo es la vida cotidiana de los productores y las condiciones en las que llevan a cabo sus procesos de trabajo, los referentes y ejemplos usados durante la capacitación les serán significativos y familiares, luego entonces, podrán ser entendidos y comprendidos satisfactoriamente.

Neurofisiología. “El cerebro humano tiene estructuras anatómicas determinadas genéticamente que son privativas de la especie, y por tanto, cada individuo tiene sus propias bases neuronales. Pero el desarrollo neuronal individual tiene una correlación recíproca con la educación; es decir, con la interacción con el medio natural y social. Durante el acto de aprendizaje, se despliegan procesos bioquímicos y físicos, se acelera la división celular que posibilita la formación de nuevas sinapsis que permiten el aprendizaje. La posibilidad de que estos procesos se consoliden está determinada por los lóbulos frontales para mantener la atención en los contenidos de aprendizaje”. Es decir, el aprendizaje ocurre en el cerebro de quien trata de aprender. Un capacitador deberá considerar que la actividad cerebral de los adultos rurales es diferente a la de otras personas. Deberá tomar en cuenta que para provocar los aprendizajes es necesario una intensa y sostenida actividad cerebral. Aprender implica para el individuo, desarrollar nuevas estructuras neuronales o modificar las existentes.

Pedagogía. “La capacitación , aunque se basa en principios didácticos generales, por sus particularidades, necesita una didáctica especializada cuyo eje metodológico es el trabajo-aprendizaje, sustentada esta concepción por el desarrollo de las ciencias antes mencionadas, incluyendo las ciencias pedagógicas y los resultados de la práctica de los procesos de capacitación

para productores del sector rural”. El capacitador requiere dominar los fundamentos metodológicos que rigen el aprendizaje en las personas adultas. Convertir los procesos de trabajo en procesos de aprendizaje, es una condición para lograr los objetivos de aprendizaje propuestos y, para ello, él debe conocer la lógica interna de los fenómenos que son tema de la capacitación, porque están regidos por leyes que van a actuar, quiera o no el capacitador.

Debido a lo anterior, y tomando en cuenta que el método trabajo-aprendizaje es un modelo flexible para la capacitación en el sector rural, es que los servicios de capacitación y consultoría se encuentran basados en dicha estrategia, y tienen como propósito inducir en los productores la generación de competencias que los conduzcan a un estadio superior en las condiciones de desarrollo en sus actividades productivas, considerando las siguientes vertientes:

- ✓ Los pobladores del sector rural y sus procesos de trabajo.
- ✓ Cómo aprenden los adultos del medio rural.
- ✓ Lo que se desea que aprendan los pobladores.
- ✓ La formación de quien imparte o promueve la capacitación.

1.5.3. El enfoque sustentable

Cuando hablamos de desarrollo rural, nos referimos a un proceso de largo plazo, que incorpora desde su inicio objetivos que integran el equilibrio en tres aspectos fundamentales como el ambiental, social y económico, de tal manera que garantiza el acceso a mejores condiciones de existencia plenas a las generaciones futuras (Colpos – Financiera Rural, 2010: 27) . El instrumento de vinculación entre la teoría y la práctica está constituido por el Proyecto Estratégico, mismo que presenta tres ejes de análisis:

La *dimensión ambiental*, propicia la adecuación territorial, para la creación de planes de uso y manejo eficientes y responsables de todo tipo de recursos en su acepción ampliada, incluidos desde luego los derivados del trabajo humano; medios cuantificables en términos de las diferentes formas de manifestación de

la energía. La expresión negativa de este eje se manifiesta como devastación, desequilibrio, agotamiento y expoliación del entorno, en tanto que fuente natural insustituible.

En su *dimensión social*, el proyecto estratégico debe propiciar la participación de los grupos humanos en su más amplia y variada condición, lo que, consecuentemente, demanda la formación del sujeto social mediante planes de capacitación, a fin de cerrar la brecha entre lo que se conoce y lo que se debe conocer, haciéndolo mediante trabajo y práctica, fuente primordial de aprendizaje, de bienes y servicios en pro de las organizaciones campesinas, de sus familias y comunidades. En su tendencia negativa, esta dimensión se expresa como exclusión, marginación y desaprovechamiento del potencial humano en el trabajo y la producción.

La *dimensión económica*, es la que fomenta la integración de la cadena productiva-red de valor, que opera a través de planes de negocios, los cuales mediante el trabajo organizado, se convierten en el eje generador de riqueza. Lo contrario a lo anterior significaría la inequidad o desproporcionalidad en la distribución de los valores generados a través del trabajo humano, conduciendo al aislamiento y la pobreza.

La política de Integración Económica de Financiera Rural

La Política de Integración Económica impulsada por la FR a través del PIFCCP e IFR's está destinada a cumplir dos propósitos, mantener la sustentabilidad a largo plazo de Financiera Rural y convertir a Financiera Rural en una Agencia de Desarrollo.

La sustentabilidad de los proyectos productivos de sus acreditados, se dará mediante la articulación estratégica de las empresas rurales, como vía fundamental para *hacer del crédito una verdadera palanca de desarrollo regional sustentable*.

La política de integración económica, está basada en las conclusiones del diagnóstico sectorial, el cual indica que más del 90% de los productores rurales en México participa exclusivamente en la fase de producción primaria. La

producción primaria, representa menos del 10% de la riqueza de las cadenas productivas en el sector rural. Estas dos situaciones, distorsionan estructuralmente las cadenas productivas.

Los productores primarios, cuenta con unidades productivas histórica y sistemáticamente desvinculadas, sin escalas ni estándares de calidad que les permitan un acceso más justo a los mercados (Herrera, 2011).

Para enfrentar esta problemática Financiera Rural ha establecido la Política de Integración y Promoción de Negocios, mediante la cual se busca apoyar a los pequeños y medianos productores rurales para que asuma eslabones de las cadenas productivas, adicionales a la producción primaria. El instrumento de esta política, son los Proyectos Estratégicos de Integración Económica. Esto se traduce en una iniciativa planificada de una organización de productores para diseñar, incubar y fortalecer un corporativo de empresas, con la misma dirección corporativa pero con administración autónoma.

Las empresas corresponden a distintas fases de la cadena de producción, abasto, servicios de mecanización, servicios técnicos, financieros, acopio, almacén, transporte y comercialización. Financiera Rural, pone en manos de los productores y sus organizaciones, apoyos económicos y servicios para la estructuración de los Proyectos Estratégicos.

La posibilidad de que los productores logren agregar/ retener valor y acceder a los mercados de manera equitativa, depende no sólo de mejorar la eficiencia y calidad en la producción primaria sino, además, de movilizar sus capacidades organizativas hacia la apropiación de los eslabones de la cadena de valor como el acopio y comercialización de becerros en el mercado de exportación. Esta estrategia exige diversos *aprendizajes*. Por este motivo, es fundamental que desarrollen competencias para que asumir con éxito sus proyectos estratégicos, teniendo como premisa a la capacitación que es un factor estratégico del desarrollo rural, puesto que todo desarrollo implica modificación en las condiciones de trabajo y vida de la población (Herrera, 2011).

Las tesis capitales de la política de integración económica

Caetano, Quesnel y Valencia (2010), destacan entre las tesis sustantivas de la Política de Integración Económica de Financiera Rural las siguientes:

1. La forma en que las poblaciones humanas generan y distribuyen el sustento de su vida, la economía, es la base material de su desarrollo.
2. El territorio es la base natural de toda riqueza, y el trabajo es la capacidad de comprender, controlar y transformar los recursos, a fin de aprovechar el mismo territorio para el sostén material de las sociedades en toda la complejidad de sus requerimientos físicos y simbólicos.
3. El valor (en tanto que riqueza material) se genera con el trabajo socialmente necesario para lograr que los resultados de la actividad productiva adquieran las características que satisfagan las necesidades humanas, tanto objetivas como subjetivas. Consecuentemente, el valor de un producto o servicio en el mercado, es la combinación de los recursos y el trabajo que representa.
4. La integración de las cadenas productivas desde la base social de los productores es necesaria para que mejoren el sustento de su vida en el medio rural, lo cual representa un cambio significativo en su actividad económica. Más aun cuando en México, hoy en día, el 98% de los productores rurales participan exclusivamente en la producción primaria, misma que sólo representa un máximo del 10% del valor que se genera y retiene en las cadenas de producción-consumo.
5. Todo cambio en las actividades humanas exige, indefectiblemente, aprendizaje, es decir, la generación de nuevos conocimientos, debido a que actuamos sobre la realidad a partir de la manera en que la comprendemos. Conocimiento y aprendizaje son condición fundamental para proyectar todo desarrollo.
6. El trabajo sólo es propiamente humano cuando implica y genera conocimiento. Concebido en su forma más amplia, el trabajo es la principal fuente y ámbito del aprendizaje de los seres humanos, tanto en lo que corresponde a las personas en lo particular, como a la existencia

sociocultural de los grupos humanos y, en su dimensión más abarcadora, al origen y desarrollo de nuestra especie, *Homo sapiens*.

7. El aprendizaje consiste en el cambio de las estructuras de pensamiento y de significación, de percepción sensorial, de coordinación motriz, asimismo valorativas, y de relación social de las personas, afirmación consecuente con los resultados que arroja la investigación antropológica, neurológica, psicológica, epistemológica, semiótica y didáctica. El aprendizaje se construye por las personas en el ejercicio mismo de funciones y potencialidades múltiples. En este sentido, el conocimiento, en tanto que estudio y comprensión de la realidad, requiere del pensamiento abstracto y al mismo tiempo lo desarrolla.
8. La capacitación es estudio y aprendizaje en, sobre, y para el trabajo.
9. La capacitación es un factor estratégico del desarrollo rural en tanto que todo desarrollo implica modificación en las condiciones de trabajo y vida de la población, es decir, significa un cambio en su actividad económica, que como tal, involucra necesariamente el aprendizaje de quienes la conducen y realizan.
10. Consecuentemente, los distintos actores que participan en el cambio (productores rurales, prestadores de servicio, personal institucional y otros) necesitan estudiar y aprender de su actividad viva y de la actividad de la gente con quienes se relacionan; proceso que adquiere mayor potencia cuando se conduce no sólo en forma intencionada, sino metódica y sistemática.

La FR y el COLPOS han unido esfuerzos para formar capacitadores, asesores y consultores rurales con competencias para el diseño, incubación y fortalecimiento de empresas e intermediarios financieros rurales. Para cumplir con esa misión se diseñó el programa de la Maestría Tecnológica en la Prestación de Servicios Profesionales que responde a la necesidad de formar recursos humanos que eleven la calidad de los servicios de capacitación y consultoría que se brindan en el sector rural a través del PIFCCP e IFR's que tiene dos sistemas de evaluación: el Sistema de Gestión de Competencias

Laborales y el Sistema de Gestión de Negocios. El primero destinado al desarrollo de los conocimientos y las competencias laborales de los actores en el servicio (profesionistas) y los beneficiarios del mismo (productores), y que tiene como función principal *servir para que los productores aprendan lo necesario para conducir con éxito su negocio*. El segundo sistema tiene como propósito central la aportación de soluciones tecnológicas y sistemas de gestión empresarial², y tiene como función principal *servir para que los productores incorporen las soluciones tecnológicas pertinentes a su negocio*.

Un servicio integral de capacitación tiene 4 componentes que son los siguientes:

1. Proyección del desarrollo

Resultados esperados. Formar a los participantes para que, conforme a sus condiciones y potencialidades, formulen su plan de negocios.

2. Detección de necesidades de servicio

Resultados esperados. Formar a los participantes para que identifiquen sus necesidades de aprendizaje que les exige la realización de los procesos de trabajo inherentes al plan de negocios y establezcan el programa de aprendizaje que les satisfaga.

3. Ejecución del proceso.

Resultados esperados. Diseñar, instrumentar y conducir la ejecución del plan de negocios y del proceso de enseñanza aprendizaje guiándolo por el programa establecido, ajustándolo a las formas y dinámica de aprendizaje del productor y al avance en la realización del plan.

4. Retroalimentación del proceso.

Resultados esperados. Evaluar y retroalimentar a los participantes en función del proceso de capacitación, el aprendizaje que han alcanzado y los resultados

² Las características de estos sistemas de evaluación se pueden consultar en el Manual del Docente y del Tutor elaborado por el Colegio de Postgraduados para aplicarse en la Maestría Tecnología en prestación de servicios profesionales, en la pagina 30.

logrados con su aplicación en los procesos de trabajo generados por el plan de negocios.

Un servicio integral de asesoría y consultoría tiene 3 componentes que son los siguientes:

1. Diseño y desarrollo de productos y servicios

Resultados esperados. Identificación con los participantes y capacitadores, las características específicas de productos y servicios que demanda el mercado y aseguran la sustentabilidad de las unidades productivas, las empresas o los IFR's, según el caso, así como del crédito.

2. Diseño e implantación de soluciones tecnológicas

Resultados esperados. Formulación con los participantes y capacitadores de las soluciones tecnológicas de proceso y sistemas de gestión empresarial, que aseguran las características de los productos y servicios diseñados

3. Diseño e implantación de procesos y sistemas de gestión empresarial.

Resultados esperados. Asesoramiento a los participantes y capacitadores para la adopción de las tecnologías de proceso y sistemas de gestión empresarial, que aseguran las características de los productos y servicios diseñados

1.6. Estructura del trabajo

La presente Tesina fue estructurada en seis apartados, el primero de ellos corresponde a ésta introducción general, donde se incorporan los antecedentes de la investigación, justificación de la misma, objetivos, hipótesis y metodología. Asimismo, aborda la exposición de los elementos teóricos generales en que se apoya la investigación. Se describe también, de manera general el método trabajo aprendizaje, y su encuadre en el enfoque constructivista dentro de las teorías psicológicas del aprendizaje y las disciplinas científicas en que se fundamenta. Se analizan el enfoque sustentable y sus tres dimensiones fundamentales.

En un segundo capítulo se identifican los factores internos y externos que han influido en la puesta en marcha de la Unidad de Negocios de engorda y el alcance de los aprendizajes de los productores en la implementación a alianzas estratégicas.

El tercer capítulo se aborda la caracterización de la actividad productiva regional y su entorno institucional. Además de la tipología de los actores socio económicos y sus esquemas organizativos, se desarrolla una breve exposición que da lugar a los consensos iniciales para la integración en un proyecto estratégico conforme a la Política de Integración económica de Financiera Rural.

En el cuarto capítulo se describe el proceso de reflexión colectiva de los productores en torno a sus principales limitaciones tecnológicas, y de aprendizajes para cubrir sus objetivos de integración y desarrollo económico, así como de las acciones pertinentes para la generación de competencias. En éste apartado se precisan y se describen las fases del proceso de los requerimientos organizativos comerciales, tecnológicos, administrativos, operativos y para llevar a cabo el proceso.

El quinto capítulo, incorpora una serie de propuestas encaminadas a retroalimentar el proceso de funcionalidad del proyecto estratégico y sus unidades de negocios. Luego de abordar diversas consideraciones generales por área funcional, se plantean sugerencias a nivel de la Unidad de Negocios, para cada una de las fases del proceso del servicio, considerando los requerimientos establecidos por el mercado de exportación. Posteriormente, se establece una estrategia para incluir a los productores cooperantes al encadenamiento productivo de engorda de ganado, sustentada en iniciativas de Alianza Empresarial. Finalmente, el sexto apartado incorpora las principales conclusiones, derivadas de la investigación.

CAPÍTULO II. LA GANADERÍA EN SONORA, LA REGIÓN DE ESTUDIO Y SUS ACTORES

2.1. La actividad Ganadera en Sonora

Sonora cuenta con 72 municipios en una superficie de 179,503 km², que representa el 9.2 por ciento del total nacional. Su población asciende a 2'662,432 habitantes; 1'322,521 son mujeres y 1'339,911 son hombres, según datos del INEGI en 2010. Es considerado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) como un Estado con bajo grado de marginación, pues presenta un índice de 0.07495

Según el censo Ganadero del año 2009, en Sonora existen 45,205 productores con un total de 1'590,338 cabezas de ganado bovino integrado por 853,289 vacas, 60,333 toros, 236,869 vaquillas, 11,079 novillos, 242,661 becerras y 186,107 becerros. De este total, encontramos en los municipios donde se desarrolla el Proyecto, las siguientes cabezas de ganado, así como unidades de producción.

Cuadro 1. Productores de Ganado en la Región del proyecto

		Hermosillo	Guaymas	La Colorada	Suaqui Grande	Empalme
Totales	Unidades de Producción	1,124	801	401	147	177
	Existencia (Cabezas)	110,505	52,349	50,200	10,426	7,020
Libre Pastoreo	Unidades de Producción	826	701	302	113	139
	Existencia (Cabezas)	74,797	41,555	22,729	4,249	4,347
Pastoreo Controlado	Unidades de Producción	119	29	73	22	22
	Existencia (Cabezas)	12,060	1,407	10,107	5,108	822
Estabulado	Unidades de Producción	76	17	10	5	8
	Existencia (Cabezas)	13,940	6,618	16,793	878	1,583
Semi Estabulado	Unidades de Producción	74	26	8	3	5
	Existencia (Cabezas)	9,349	2,469	456	151	216

Fuente: INEGI, Censo Ganadero 2009

Los productores están organizados en 87 Asociaciones Ganaderas Locales, formando la Unión Ganadera Regional de Sonora con 24,727 socios registrados. Además existen 19 asociaciones ganaderas locales generales, que aún no se encuentran afiliadas a la Unión Ganadera, con un total de 946 productores.

En la Zona costera existen 45 corrales para engorda de ganado bovino, 4,310 has de alfalfa, 605 has de zacate rye grass, 3 rastros tipo inspección federal y un rastro municipal.

2.2. La cadena productiva Bovinos Carne

Cadena productiva es el sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado, con participación articulada en actividades que generan valor, alrededor de un bien ó servicio.

En el siguiente cuadro se muestra una manera simplificada del proceso productivo dentro de la cadena productiva Bovinos Carne:

Cuadro 2. Proceso Productivo Cadena de Bovinos Carne

Agente Económico	Ciclo Productivo	Función Económica	Terminación	Tiempo Por Etapa (Meses)
Criador	Pie De Cría	Producción De Becerros	160 A 180 Kg	20
Pre Engordador	Becerros Al Destete	Producción De Novillos	290 A 310 Kg	3 A 6
Acopiador	Novillos	Acopio, Loteo Y Venta	300 A 330 Kg	1
Engordador	Novillos	Producción De Torretes O Ganado Maduro	430 A 450 Kg	6 A 10
Introduccion	Ganado Maduro	Acopio Y Venta En Pie	400 A 500 Kg	$\frac{1}{4}$ (1 Semana)
Rastro	Ganado Maduro Y De Corte	Maquila Y Venta En Sitio A Distribuidores		$\frac{1}{4}$ (1 Semana)

Fuente: Datos recopilados del Comité Nacional del Sistema Producto Bovinos Carne

La Figura 2 describe de forma más clara el funcionamiento del proceso productivo de la cadena:

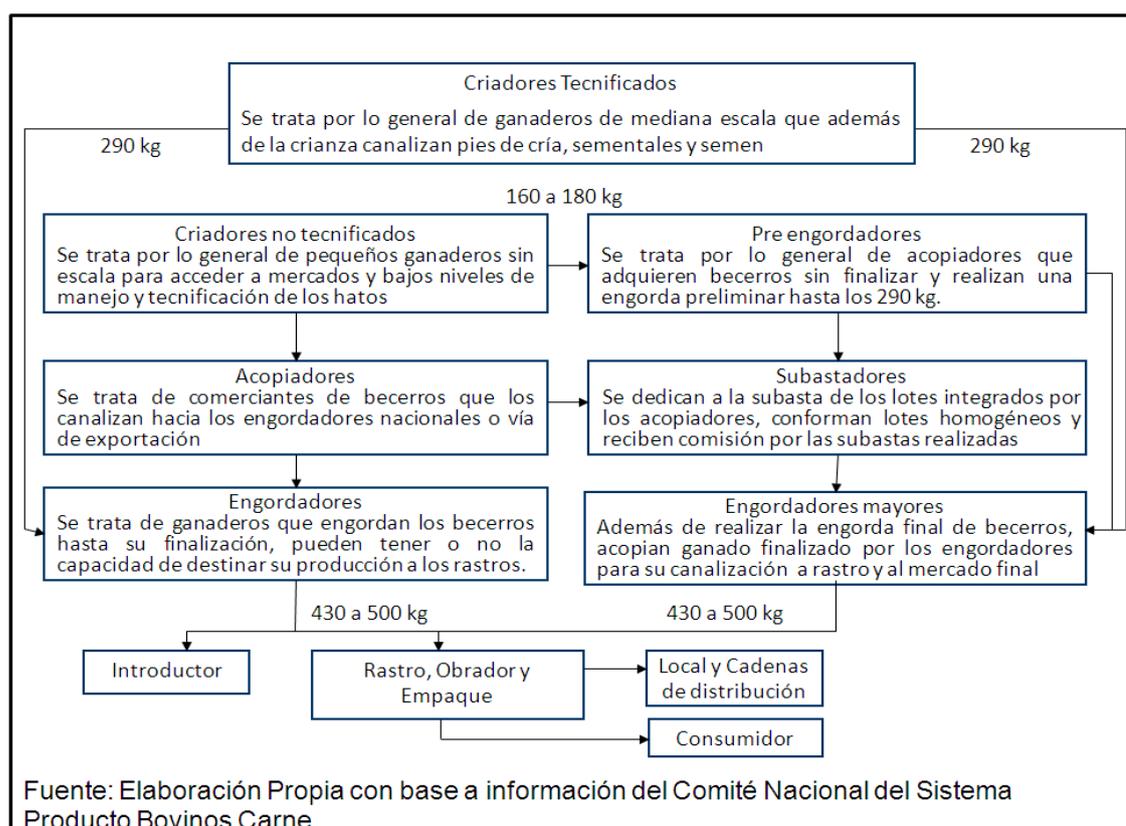


Figura 2. Proceso Productivo Cadena Bovinos Carne

En la cadena productiva de carne de bovino que se desarrolla en el Estado de Sonora, participan unidades de producción que no solo tienen una ubicación

geográfica distinta, sino también presentan condiciones para la producción diferenciadas. Es decir, la producción de carne se realiza sobre una estructura socioeconómica heterogénea. De ello se derivaron los siguientes eslabones:

Unidades de producción familiares, que manejan hasta 30 vientres en condiciones de producción por demás precarias, mala calidad de los agostaderos y escasas prácticas de manejo. El ingreso proveniente de la cría debe ser complementado con otras actividades económicas de la familia.

Unidades de producción medias, las cuales explotan entre 31 y 60 vientres, a pesar de que presentan mejores condiciones que el estrato anterior (tienen acceso al crédito), sus agostaderos son de mala calidad.

Unidades de producción empresariales medias, en este caso ya se cuenta con una base productiva que fluctúa entre los 61 y 200 vientres, cuentan con infraestructura básica adecuada para la producción. En general en estas unidades la ganadería se pondera con base en su rentabilidad financiera y no toma como punto de partida a la subsistencia familiar.

Grandes empresas ganaderas, quienes cuentan con un hato mayor a los 201 vientres, existe mayor control sobre las variables de la producción.

Ahora bien, las fases que integran a la cadena productiva, es decir, la cría, la pre engorda, engorda, sacrificio y empaquetado de carne y comercialización, tiene características propias en cuanto a su duración.

La fase de cría de becerros se realiza en un escenario de gran diversidad, ya que un alto porcentaje de la oferta de becerros es “atomizada” y dispersa geográficamente. Aunado a lo anterior, una gran cantidad de las unidades de producción de los socios no tiene la capacidad económica para aguardar entre 15 y 17 meses, que es el tiempo mínimo precisado para que el animal esté listo para su comercialización. Esta falta de solvencia económica tiene una doble implicación: el productor requiere de ingresos para subsanar los gastos de la unidad y de la familia, y por otro lado, requiere sacar el becerro al

mercado lo antes posible, ante su urgencia de ingresos e incapacidad para mantenerlo por un tiempo mayor en el agostadero.

La necesidad de recursos financieros previos a la venta del becerro, conducirá al productor de estas unidades a celebrar convenios con un comprador de ganado sobre una promesa de venta a futuro, cuando el becerro este listo para el destete.

A cambio de ello, el ganadero recibe pagos adelantados o anticipos, descontados del precio final del animal. En los últimos seis años, un promedio de 96.4% de la producción de becerros se ha destinado hacia el mercado de la Unión Americana.

2.3. La región de Estudio, su localización y recursos

La región de estudio comprende los municipios de Hermosillo, La Colorada, Guaymas, Empalme y Suaqui Grande, mismos que se señalan en el siguiente mapa.

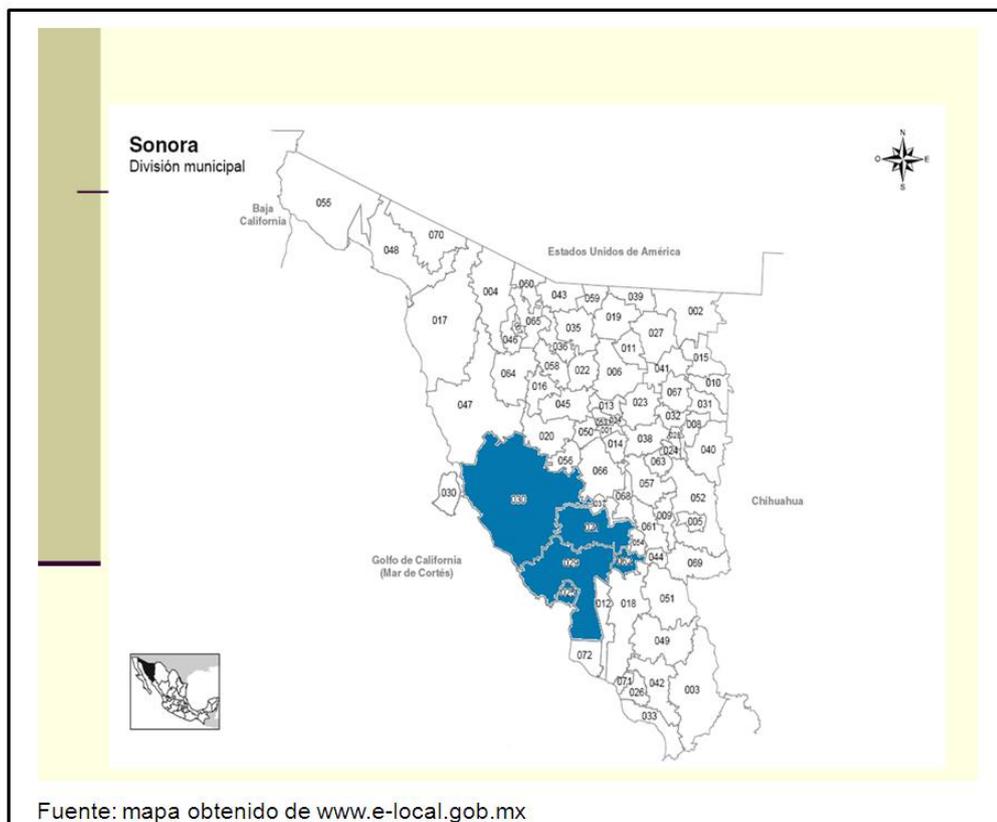


Figura 3. Localización del Proyecto

En su conjunto la extensión territorial de estos municipios es de 33,380 km² aproximadamente, que representa el 18 por ciento del total estatal. El territorio generalmente es plano, cuentan con algunas serranías aisladas, entre las que cabe mencionar la de Tepoaca, Bacoachito, Lopez, Tonuco, Seri, Batamote, Goguz, Bronces, Santa Teresa, La Palma, Siete Cerros, El Realito, California Verde, Chilicote, Las Avispas, La Tinaja, La Colorada, del Bacarete, Santa Ursula y la Campana entre las más importantes. En el municipio de Guaymas encontramos playas bajas y arenosas.

Los recursos hidrológicos básicamente son los ríos Sonora y San Miguel en Hermosillo; Yaqui, Mátepe y Sonora en la Colorada; Mátepe y Bácum en Guaymas; los arroyos Los Cuates y el San Marcial en Empalme.

En cuanto al clima la mayor parte del territorio cuenta con un clima muy seco y cálido con temperaturas máximas de hasta 48 grados en verano, la región costera de Hermosillo y Guaymas presenta un clima desértico semicálido con inviernos frescos. La época de lluvia se presenta en los meses de julio y agosto principalmente.

2.4. Uso del Suelo

El uso del suelo en el territorio donde se desarrolla el proyecto es muy amplio, pues su área de influencia abarca cinco municipios.

En el municipio de Hermosillo se encuentran los siguientes tipos de suelos: el litosol en la zona noroeste y al sur del municipio; el regosol que se localiza al norte del municipio y el yermosol que se encuentra principalmente en la parte norte del municipio

En Guaymas existen tipos de suelo como Litosol, Regosol y yermosol, diseminados. Los suelos del municipio son aptos para los pastizales y la agricultura, está restringida a las zonas de riego y se pueden obtener muy altos rendimientos en los cultivos de algodón, granos y de vid, pero la limitación de agua ha restringido el establecimiento de estos cultivos.

En cuanto al municipio de la Colorada, de igual forma se identifican tipos de suelo como Litosol, el cual se encuentra diseminado regularmente en el territorio, presenta diversos tipos de vegetación que se encuentra en mayor o menor proporción en ladera, barrancas, lomeríos y algunos terrenos planos, su susceptibilidad a la erosión depende de la pendiente del terreno. Regosol que se localizan al este y oeste, su fertilidad es variable con diversos tipos de vegetación, su uso agrícola está principalmente condicionado a su profundidad. Su susceptibilidad a la erosión es muy variable y depende de la pendiente del terreno. El suelo Xerosol se localiza al norte presentando fases físicas gravosas, tiene una capa superficial de color claro muy pobre en humus, su utilización agrícola está restringida a zonas de riego con muy altos rendimientos debido a la alta fertilidad de estos suelos. Su susceptibilidad a la erosión es baja. Por último el Yermosol se localiza al oeste del municipio y presenta fase química salina, tienen una capacidad superficial de color claro y muy pobre en materia orgánica, su utilización agrícola está restringida. Su susceptibilidad a la erosión es baja

En Suaqui Grande se tienen los siguientes tipos de suelo: Cambisol; predomina en el territorio municipal, presentando fase física lítica. Son suelos jóvenes, poco desarrollados, pueden tener cualquier tipo de vegetación la cual se encuentra condicionada por el clima y no por el tipo de suelo. Su susceptibilidad a la erosión es alta. Litosol: Se localiza al suroeste del municipio, presenta muy diversos tipos de vegetación que se encuentran en mayor o menor proporción en laderas, barrancas, lomeríos y algunos terrenos planos. Su susceptibilidad a la erosión depende de la pendiente del terreno. Regosol: se localiza al noroeste y noreste del municipio presentando fases físicas líticas. Su fertilidad es variable y su uso agrícola está principalmente condicionado a su profundidad. Su susceptibilidad a la erosión es muy variable y depende de la pendiente del terreno

Finalmente en el municipio de Empalme se localizan los siguientes tipos de suelos: Litosol al noreste y noroeste, Solonchak que se localiza en la región central del municipio. Yermosol que se localiza en lagunas costeras se localiza en el centro del municipio.

Como se puede ver en todos los municipios encontramos el tipo de suelo Litosol que constituye la etapa primaria de formación del suelo, la capa del mismo es menor a 10 cm de espesor, predominando en ella la materia orgánica, con una fertilidad de media a alta. Se presentan en pendientes altas, lo cual impide su explotación económica.

En cuanto al suelo de tipo Regosol, está presente en cuatro de los municipios del proyecto, este tipo de suelo es la capa de material suelto que cubre la roca; sustenta cualquier tipo de vegetación dependiendo del clima; sin embargo su uso es principalmente forestal y ganadero, aunque también puede ser utilizado en proyectos agrícolas y de vida silvestre. Abarca la mayoría de las sierras del territorio y también se localiza en lomeríos y planos así como en dunas y playas.

En la Colorada encontramos Xerosol que se caracteriza por ser un suelo de zona seca o árida; la vegetación natural que sustenta son matorrales y pastizales; el uso pecuario es el más importante, aunque si existe riego se obtienen buenos rendimientos agrícolas.

Al igual que el Regosol, en cuatro de los municipios encontramos el Yermosol que se caracteriza por tener una capa superficial de tonalidades claras y un subsuelo rico en arcilla o semejante a la capa superficial. En ocasiones presentan acumulación de cal o yeso en el subsuelo. A veces son salinos. Cuando tienen vegetación de pastizal y de algunos matorrales, es posible el desarrollo de la actividad ganadera con rendimientos moderados o bajos. En estos suelos es común la explotación de ciertas plantas de matorral, como la candelilla.

Solamente en Empalme encontramos el tipo de suelo Solonchak el cual se caracterizan por presentar un alto contenido de sales en alguna porción del suelo o en su totalidad. Su uso agrícola está limitado a cultivos muy resistentes a las sales. El uso pecuario de estos suelos depende de la vegetación que sostienen; sin embargo, los rendimientos son bajos. Algunos de estos suelos se utilizan como salinas. Tienen poca susceptibilidad a la erosión.

En cuanto al Cambisol, solo se hace presente en el municipio de Suaqui Grande, este tipo de suelo se desarrolla sobre materiales de alteración procedentes de un amplio abanico de rocas, entre ellos destacan los depósitos de carácter eólico, aluvial o coluvial y permiten un amplio rango de posibles usos agrícolas. Sus principales limitaciones están asociadas a la topografía, bajo espesor, pedregosidad o bajo contenido en bases. En zonas de elevada pendiente su uso queda reducido al forestal.

2.5. Actores económicos en el territorio

Derivado de la poca organización que existe entre los productores primarios, la baja cultura empresarial y financiera, así como su baja escala de producción, se encuentran expuestos a la voracidad de proveedores cuyo propósito está orientado a generar riqueza inmediata en forma unilateral.

Mejorar la situación que desarrolla la actividad empresarial, el sector primario es mediante el fomento en la Asociación Local a la que pertenecen los pequeños ganaderos para que estas oferten servicios técnicos, veterinarios y productos alimenticios, así como servicios financieros, buscando que las utilidades por esta intermediación queden en beneficio de su organización.

Los principales actores dentro del territorio son:

➤ Proveedores de insumos:

Empresas distribuidoras de alimentos concentrados y productos veterinarios.

➤ Proveedores de maquinaria y equipo:

Empresas distribuidoras de equipos para el manejo del ganado, como trampas ganaderas, básculas.

➤ Compradores de sus productos:

Intermediarios, compradores de productos (becerros) para su exportación directa o para la engorda. Así como intermediarios que adquieren animales de desecho para consumo local.

➤ Oferentes de servicios técnicos:

Veterinarios para el control de enfermedades y plagas, así como palpadores para el control de gestación.

➤ Oferentes de servicios financieros:

Ofertantes informales, como son prestamistas, acopiadores de becerros, agiotistas, familiares y parientes.

➤ Ofertantes formales:

Como son instituciones financieras (bancos), SOFOLES, SOFOMES, cajas de ahorro y préstamo.

2.6. Mercado

2.6.1. Mercado Regional.

La actividad ganadera del Estado de Sonora continua con el prestigio nacional de ser de los principales estados ganaderos del país, debido a la magnífica calidad del ganado y su cobertura en la demanda nacional de los productos ganaderos, así como la importante contribución a las exportaciones nacionales de ganado.

La trayectoria histórica que ha presentado el Estado de Sonora es la siguiente:

Cuadro 3. Histórico de la Actividad Ganadera en Sonora

Año	Número de cabezas	Volumen de producción	Valor de la producción	Precio en canal	Peso en canal
	(de la producción)	(toneladas en canal)	(miles de pesos)	(pesos/kg)	(kilogramos)
1997	352,000	78,766	1,426,112	18.11	224
1998	351,000	66,468	1,533,962	23.08	189
1999	403,895	74,656	1,728,554	23.15	185
2000	380,522	68,265	1,642,926	24.07	179
2001	392,561	68,262	1,623,776	23.79	174
2002	414,847	75,321	1,715,940	22.78	18/2
2003	351,553	78,884	2,031,134	25.75	224
2004	353,126	74,971	2,230,173	29.75	212
2005	434,077	72,229	2,775,395	38.42	166
2006	469,211	75,406	2,931,832	38.88	161
2007	504,690	76,140	2,868,896	37.68	151
2008	442,354	74,140	2,612,893	35.10	168
2009	492,216	74,270	2,534,523	34.13	151
2010	472,250	78,688	2,879,418	35.69	167
Promedio	415,307	74,055	2,181,110	29.00	181

Fuente: Elaborado por el SNIDRUS con base en los datos proporcionados por los Distritos de Desarrollo Rural de Sagarpa y validado por el "SIAP"

Con la difusión de la publicación “Estadística de sacrificio de ganado en rastros: información de la producción de carne en canal y del sacrificio para cuatro municipales por entidad federativa 2004-2009”, el INEGI proporciona especies de ganado: bovino, porcino, ovino y caprino. Dichos datos fueron obtenidos en 893 rastros municipales distribuidos en el territorio nacional.

Durante 2009, más de 7.5 millones de cabezas de ganado fueron sacrificadas para obtener una producción de carne en canal de 998,901 toneladas, la cual se integró de la siguiente manera: 68.6% de carne bovina, 30.8% carne porcina, 0.4% ovina y .2% de carne caprina.

El mejoramiento genético alcanzado por nuestra ganadería, el aprovechamiento de los insumos y subproductos agrícolas e industriales que se producen en el Estado, han generado el despertar de la industria engordadora, produciendo carnes en grado de excelencia, que le han valido la acogida y el reconocimiento de los mercados internacionales más exigentes el mundo.

2.6.2. Mercado Nacional.

México tradicionalmente se ha caracterizado por ser un país ganadero. Cuenta con grandes áreas donde se crían bovinos, ovinos, porcinos, entre otros, que proporcionan la producción de proteínas para la población del país.

La producción pecuaria mexicana tiene cuatro divisiones principales: Carne en canal, huevo, leche y miel. La producción de carne procede de ganado bovino, porcino, caprino, ovino y aves. El pastoreo de ganado es practicado en todos los estados de la República Mexicana.

Cerca del 62.5% del total de los 2 millones de m² de superficie en México son destinados a esta actividad. Los productores de res constituyen el segundo sector más grande en la industria de la ganadería en México y contribuyen con aproximadamente el 40% del PIB del sector. La industria de la carne en México, es la tercera más importante en el país, después de la industria de lácteos y la del pan, esto dentro del sector de alimentos procesados.

La producción en la cadena bovinos-carne aumenta a una tasa promedio anual de 4.9%, mientras que la producción de puerco y pollo, incrementa en un 2.8% y 9.5% respectivamente. De acuerdo con información del SIAP, Veracruz es el principal estado productor de ganado bovino en México, con un volumen de producción de 453.34 mil toneladas, esto representa el 14,4% de la producción nacional. Jalisco es el segundo productor con una participación de 11.0% (347.59 toneladas), Chiapas ocupa el tercer lugar, con una producción de 196.03 toneladas. El 50% de la producción nacional se encuentra dentro de los estados de Veracruz, Jalisco, Chiapas, Chihuahua, Sinaloa, Michoacán y Sonora.

2.6.3. Sistema de Subastas Regionales

El Sistema de Subastas es una estrategia de comercialización coordinada por la Unión Ganadera Regional de Sonora, a través de su Departamento de Comercialización y se lleva a cabo los días martes de cada semana en la ciudad de Hermosillo. Surgieron en 1995 con la finalidad de resolver la problemática comercial del sector, caracterizada por un ambiente de excesiva intermediación, carencia de opciones de mercado y escasa información para la toma de decisiones.

La práctica de subasta se ha establecido como una opción que facilita la comercialización eficiente del ganado en la región, teniendo como objetivos principales incrementar el número de compradores, facilitar la venta, abrir nuevos mercados, regular precios, estandarizar productos, generar información confiable, garantizar el pago y tener negociaciones con mayor transparencia.

Por otro lado, cabe mencionar que entre los principales requisitos se debe cubrir el costo del flete, contar con facturas fiscales vigentes, realizar los trámites correspondientes ante el Departamento de Comercialización, enviar el ganado informando sobre las necesidades específicas, cubrir lo correspondiente a alimentación, pagar una cuota del 3% del total de la venta, así como homogeneizar los lotes de becerros en cuanto a peso, edad y calidad.

2.6.4. Mercado de exportación

Según el departamento de agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés), la producción mundial de ganado bovino aumentó en 2.6 millones de toneladas, ubicándose en 59.25 millones de toneladas para el cierre de 2008.

Con respecto al año 2004, la producción se incrementó en 6.6%, dicho incremento ha sido proporcional a la demanda de este producto.

Los principales países productores de ganado bovino a nivel internacional son Estados Unidos, Brasil, la Unión Europea, China y Argentina, según datos del USDA. En 2008 la producción mundial se concentró principalmente en estos cinco países, los cuales representaron el 61% del total de la producción mundial, es decir 39.11 millones de toneladas de las reportadas al finalizar el 2008.

En este mismo año, las importaciones y exportaciones mundiales se ubicaron en 6.75 y 7.72 millones de toneladas respectivamente. Siendo Brasil el principal exportador, al reportar un volumen de 1.92 millones de toneladas.

En cuanto al estado de Sonora y su relación con el país vecino, el Estado tiene una marcada influencia en función del precio en el mercado norteamericano, el cual clasifica como becerros número uno a animales de determinadas características genéticas (predominantemente *Bos Taurus typicus*), con un peso base de 300 libras (136 kg.). De este peso en adelante, se aplica una escala consistente en disminuir el precio del becerro en un centavo de dólar por cada 10 libras arriba del peso base. Este es el criterio utilizado para la fijación del precio por parte de los compradores, quienes por supuesto consideran su margen de utilidades (Denogean B. y otros, 2010).

El precio lo determina el mercado de Estados Unidos, el cual impone criterios de ajuste en función de calidad, peso y volumen del lote que se comercializa. El pago se realiza en dólares por lo que un criterio adicional es el tipo de paridad peso-dólar. El precio de la libra está en función del precio del dólar.

2.7. Identificación de Clusters Ganaderos en la Región

El “Clúster” es un concepto nacido a principios de la década de los 90, como herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva, los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías en sus procesos, y los factores determinantes de la generación de actividades de aglomeración. Estas ideas provienen del trabajo pionero de Michael Porter y colaboradores (1995), quienes analizan la adquisición (por parte de concentraciones territoriales de empresas) de ventajas comparativas en ciertos sectores del comercio manufacturero mundial.

En este contexto, Porter (1995) define «clúster» como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como la automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas y pecuarios, transporte, productos manufactureros y logística, entre otros.

En cuanto a la actividad ganadera en el Estado de Sonora, podemos identificar posibles clusters, como se puede apreciar en el siguiente mapa:

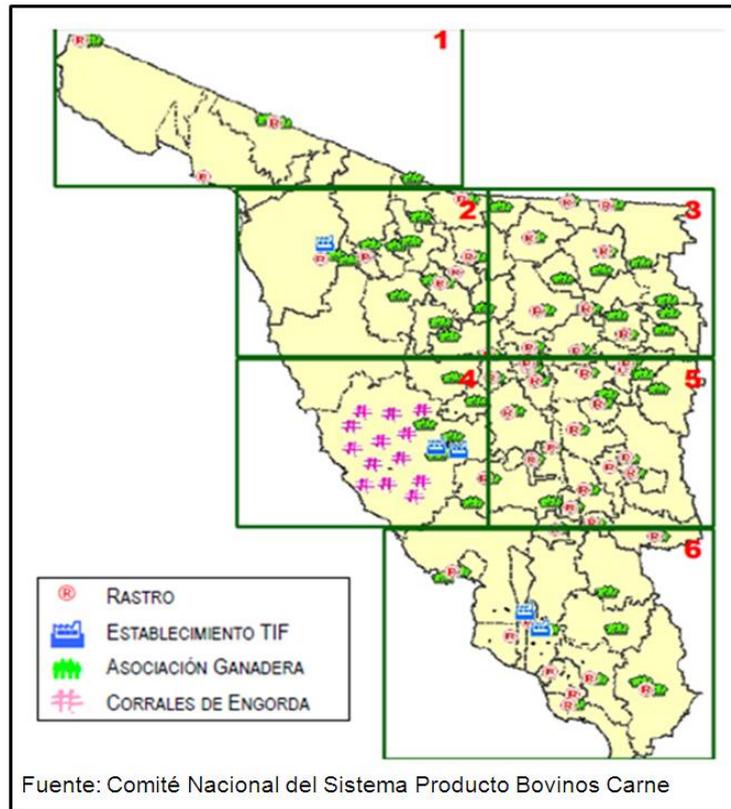


Figura 4. Clusters Ganaderos en Sonora

En el estado podemos identificar 50 rastros municipales, 5 establecimientos TIF que sacrifican ganado bovino, 13 corrales de engorda y 77 Asociaciones Ganaderas, según datos del Comité Nacional del Sistema Producto Bovinos Carne.

CAPITULO III. ASPECTOS GENERALES DE LA SOCIEDAD INTEGRADORA PARA EL DESARROLLO GANADERO SIDEGA

3.1. Constitución

La Sociedad Integradora para el Desarrollo Ganadero SIDEGA, S.A. de C.V., es una organización constituida el 15 de Octubre de 2010, conformada por la iniciativa de un grupo de 17 productores y empresarios del sector ganadero de *Guaymas, La Colorada, Suaqui Grande y Tecoripa, San Marcial, Punta de Agua, Estación Ortiz y Hermosillo*, con el fin de apropiarse del valor generado en la cadena productiva bovino en Sonora.

3.2. Estructura del Proyecto Estratégico

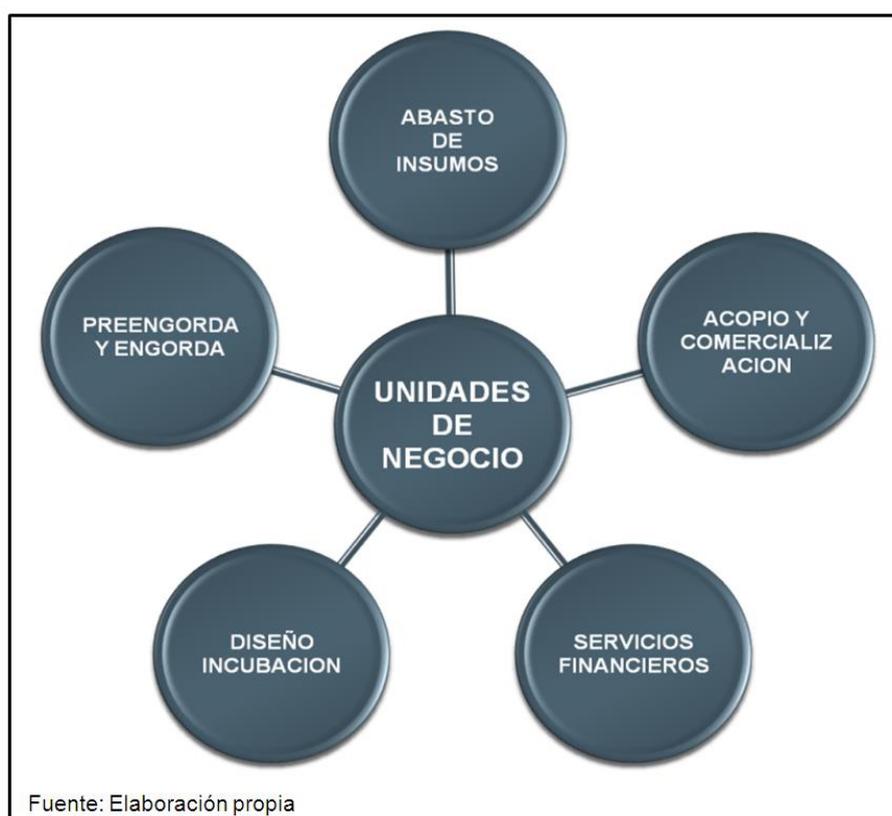


Figura 5. Estructura del Proyecto

Unidad de Abasto de Insumos

- El principal ingresos de los ganaderos, es derivado de la venta de sus becerros y becerras para el mercado de exportación en pie y derivado de

los ajustes económica que ha experimentado el mercado Estadounidense, así como el periodo tan prolongado de sequía que se ha estacionado en la geografía del Estado, el nivel de percepciones se ha reducido a tal grado, que amenaza la existencia del sector de pequeños y medianos productores.

- Por tal razón y con el ánimo de abatir los costos de sus insumos para sus ranchos ganaderos es impostergable la puesta en marcha de esta unidad de negocio que garantice al productor primario la subsistencia y el suministro de materia prima a las etapas de pre-engorda y engorda para el proyecto de encadenamiento productivo.
- Se requiere línea de crédito que permita salir al mercado para adquirir en volumen insumos agropecuarios y a mejores precios. Repercutiendo en esta misma proporción el beneficio a los productores cooperantes.

Unidad de Acopio y Comercialización

El 70% de los ganaderos en el estado, se consideran pequeños y medianos productores que desarrollan una ganadería tradicional, basada en métodos transferidos de generación en generación. Procurando generar becerros y becerras para la venta en puerta de corral a los intermediarios, esta práctica se ha generalizado ya que los productores han estado expuestos a estos actores, al tener necesidades de allegarse de efectivo para continuar mantenimiento la base productiva y solventar los compromisos con proveedores de insumos.

Al realizar la venta de sus becerros a puerta de corral, las posibilidades de obtener mejores ingresos se reducen en un 30%. Esta es la principal razón de crear unidades de comercialización, que cuenten con infraestructura terrestre, para acopiar becerros en los ranchos cooperantes y que el volumen acopiado genere fuerza de negociación, para incrementar el precio de salida de sus animales y en consecuencia aspirar a un mejor ingreso.

La premisa fundamental será, diseñar estrategias que permitan abatir insumos y costos de producción y generar iniciativas que proporcionen mejores ingresos por la venta de sus productos.

La fase de comercialización, de becerros en puerta de corral es hasta 180 kilogramos, producto que se le añadirá kilos al pasar por la etapa de pre-engorda y engorda, hasta alcanzar las características del producto terminado de 430 a 450 kilogramos, en este momento y derivado de la capacidad por volumen y calidad este será desplazado al mejor ofertante del mercado.

Se requiere línea de crédito que permita anticipar a los productores primarios cooperantes el 80% del valor de los becerros y becerras, para que continúe sufragando los costos de producción de su hato ganadero- adicional al concepto de inversión anterior. La línea de crédito deberá ser suficiente para solventar los gastos de acopio y transportación de ganado, así como la fase de pre-engorda y engorda.

Unidad de Pre-engorda y Engorda

En la fase de pre-engorda, el productor recibe un anticipo que será aproximadamente del 80% del costo unitario inicial del ganado. Un monto, considerado suficiente para que el productor prosiga con las labores propias de su unidad de producción.

- Este proceso consiste en mantener el animal a 100 días de alimentación intensiva, proporcionándoles cuidados veterinarios y alimentación con productos de la más alta calidad y con técnicas modernas.
- Al finalizar esta etapa el animal debió ganar 130kg, llegando a pesar un total de 290 a 310kg.
- Una vez finalizada la etapa se prepara la liquidación, para lo cual se utilizaran precios estándares de mercado.

En lo que respecta a la Engorda, este proceso consiste en mantener el animal de 100 a 120 días de alimentación intensiva, proporcionándoles cuidados

veterinarios y alimentación con productos de la más alta calidad y con técnicas modernas, hasta lograr en el ganado un peso de entre 430 hasta 450 kg.

Unidad de negocios de Servicios Financieros.

Entre las oportunidades de negocio identificadas con la implementación de esta unidad de negocio, fueron las siguientes:

- Iniciativa para generar antecedentes e incorporar en forma paulatina a la base de pequeños y medianos ganaderos.
- No diversificación de los ranchos.
- Necesidad de realizar la venta de becerros por incrementos en los costos de mantenimiento y por requerimiento de efectivo.
- Poca presencia de ofertantes de crédito formal.
- Generación de materia prima considerada de buena.
- Carne de engorda Sonorense con prestigio a nivel nacional.

3.3. Misión

Integrar a los productores pequeños y medianos del sector rural Sonorense, a la cadena de valor de la industria cárnica, mediante la participación activa en las fases de pre-engorda y engorda de ganado bovino, el asesoramiento técnico, la comercialización.

3.4. Visión

Para el año 2016 seremos una Sociedad articulada, con Unidades de Negocios en operación, realizando intermediario financiero de manera formal, que integre al pequeño productor Sonorense a la cadena de la industria de ganado bovino, agregando valor mediante la pre-engorda y engorda, creación y gestión de productos y servicios financieros, asesoría técnica, el mejoramiento genético, de agostadero y la puesta en marcha de plantas forrajeras, que aumenten la productividad y competitividad de sus ranchos, y la mejora de la calidad de vida de sus familias.

3.5. Análisis externo FODA

3.5.1. Oportunidades

- La creciente demanda de ganado bovino, tanto en el extranjero como en el territorio nacional.
- El constante aumento del precio por kg del ganado bovino.
- La posibilidad de reducir la intermediación a través de este proyecto.
- Generación de empleos que conllevarán a una mejor calidad de vida a los integrantes de la región.
- Adquisición de insumos de calidad, a mejores precios y con financiamiento.
- Integrar a más pequeños ganaderos a nuevos eslabones dentro de la cadena de valor bovinos carne.
- Iniciativa para generar antecedentes e incorporar en forma paulatina a la base de pequeños y medianos ganaderos.
- Requerimientos de productos de alta calidad que demandan los mercados nacionales y extranjeros.
- No diversificación de los ranchos.
- Necesidad de realizar la venta de becerros por incrementos en los costos de mantenimiento y por requerimiento de efectivo.
- Sobresale Sonora por el gran avance sanitario y genético.

3.5.2. Amenazas

- Estragos del cambio climático, presentándose recurrentes sequías prolongadas, en las diversas zonas ganaderas de la región.
- Insumos para el mantenimiento del ganado a precios elevados.
- Fluctuación de precios de ganado bovino
- Malos manejos de agostaderos, o sobrexplotación de los mismos.
- No diversificación de los ranchos.

- Baja fertilidad del ganado derivado de enfermedades o mal manejo del mismo.
- Restricciones ó imposiciones arancelarias al producto.
- Pérdida del estatus sanitario por importación de pie de cría.
- Competencia desleal, por importaciones de carne USA.

3.6. Análisis interno FODA

3.6.1. Debilidades

- No hay experiencia similar en la generación de sinergia Productor-Engordador.
- Limitados recursos económicos para iniciar el encadenamiento.
- Desconfianza del productor primarios para incursionar en el encadenamiento de la cadena.
- Agostaderos sobreexplotados para iniciar el proceso de encadenamiento en sus instalaciones.
- Productores cooperantes con baja escala de producción.

3.6.2. Fortalezas

- Sociedad Mercantil que aglutina al productor primario y engordador.
- Engordador, con amplia experiencia y prestigio.
- Materia prima considera de buena calidad (Becerros).
- Carne de engordas Sonorense con prestigio a nivel nacional.

CAPITULO IV. PROCESO DE REFLEXIÓN COLECTIVA EN SIDEGAN S.A. DE C.V. Y EJECUCIÓN DEL PROCESO TRABAJO APRENDIZAJE EN LA EMPRESA

4.1. Cadenas productivas y la importancia de la apropiación de sus eslabones

Una de las principales reflexiones propiciadas entre los integrantes del proyecto fue precisamente acerca de las cadenas productivas, y la importancia de participar no solo en el eslabón primario de estas; si se quiere generar un verdadero desarrollo, debe existir un apropiamiento del resto de los eslabones.

Cuando hablamos de cadena productiva nos referimos al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado, con participación articulada en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio.



Figura 6. Cadena Productiva

En una cadena intervienen al menos tres tipos de actores, por un lado tenemos a las Instituciones de apoyo como son las Universidades, el Gobierno en sus tres niveles y otro tipo de instituciones; participan también diversos Agentes económicos de apoyo como quienes ofrecen servicios de transporte, Instituciones Financieras, empresas de almacenaje y reciclaje, y quienes se dedican a ofrecer capacitaciones, consultorías, servicios de información, entre otros. Pero principalmente encontramos a quienes intervienen directamente en

los diferentes eslabones de una cadena, como la producción primaria, transformación, distribución y comercialización hasta llegar al usuario final.

En este punto fue importante guiarlos en las reflexiones de como la mayoría de los productores solo participan en el eslabón de la producción primaria, siendo este el que capta el menor ingreso, y la oportunidad que tienen de generar mayor utilidad si participan en otras etapas de la cadena donde se le dará un valor agregado a su producción inicial.

Existen cuatro fases para lograr participar en varios eslabones de una cadena productiva, mismos que fueron analizados con los socios del proyecto para su reflexión y toma de decisiones, son los siguientes:

Motivación: Debe existir en primera instancia una motivación por parte de los productores, que los lleve a querer participar en un eslabón más, entre estos motivos puede influir la demanda y tendencia del mercado, el precio y rentabilidad y la organización existente, por mencionar algunas, en donde deben sensibilizarse respecto a los beneficios que tendrían al organizarse y lograr así reducir costos, producir sus productos con mayor calidad, facilidad para acceder al crédito, diversificar el mercado en el que participan o incrementar la demanda de sus productos.

Diagnóstico: Es necesario realizar un mapeo de la cadena en la que se encuentran inmersos, tener en cuenta la normatividad, diversos procesos, la tecnología existente, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para que en base a esto, se diseñen estrategias adecuadas para una buena operación de cada unidad de negocio, el marketing para la comercialización, el marco legal, etc.

Estrategia: En esta fase deben definirse objetivos, esto a través de negociaciones y establecimiento de acuerdos, identificar las alianzas estratégicas que beneficiaran al proyecto, definir un cronograma de actividades, así como los resultados esperados para posteriormente realizar una evaluación.

Implementación y evaluación: En la última fase para el desarrollo de las cadenas productivas se designaran responsables por cada eslabón a implementar, y se deberán establecer sistemas de medición, como indicadores de logros.

Las conclusiones a las que llegaron sobre las cadenas productivas en relación con la actividad que ellos desarrollan, son que la cadena en la que están participando se caracteriza por un alto nivel de intermediación, lo que implica importantes índices de transferencia de valor. Los eslabones de criadores tecnificados y engordadores constituyen los puntos más sólidos del proceso ya que generan y retienen valor agregado, en contraste, los criadores no tecnificados, no son capaces de retener el valor que generan y lo transfieren principalmente a los pre engordadores y acopiadores.

Es en el eslabón de los criadores no tecnificados donde se tienen los más altos costos de producción, debido a su carácter extensivo y la indispensable suplementación con granos, cereales y mezclas, la mayor vulnerabilidad por razones de pariciones y mortandad, la mayor incertidumbre ante precios, especulación e informalidad de los acopiadores y pre engordadores que constituyen su mercado.

Una de las reflexiones vitales entre los integrantes del proyecto fue acerca de los beneficios de apropiarse de diversos eslabones de la cadena productiva en la que se encuentran inmersos, como efficientar y aumentar la productividad de los recursos con los que cuentan, al participar en más unidades de negocio, se le estará dando un valor agregado al producto final, por consecuencia esto incrementara sus ingresos, mayor facilidad para acceder a información de la propia cadena, al identificar puntos críticos de la misma, y en conjunto proponer alternativas de solución, entre otros.

4.2. Generación de valor a través de las Alianzas Estratégicas en la actividad Ganadera

En Sonora, desde hace varias décadas se ha intentado, incorporar a los pequeños y medianos ganaderos, a apoderarse de los eslabones de la cadena de bovinos carne. En iniciativas de negocios tan básicas y cercanas al

productor, como el acopio y la exportación de becerros, no se ha logrado motivar para que se apoderen de estas dos actividades básicas e iniciales.

Lo anterior, no se ha logrado materializar originado por múltiples factores, entre los que destaca, el pensamiento individualista de los rancheros, que genera un alto nivel de desconfianza. Además, el ranchero al no contar con fuentes inmediatas para hacer frente a las necesidades de mantenimiento y manejo de su hato ganadero, se expone a ser víctima de los acopiadores locales y usureros, comprometiéndose a la entrega en condiciones de desventaja de precio y fecha.

Derivado de este escenario poco favorable para los productores primarios y la urgencia de generar bienestar para el ranchero y su familia, además el gobierno del Estado de Sonora demanda que ha esta producción primaria se le agregue valor, ya que la región cuenta con los insumos necesario para llevar a cabo este proceso, como son el forraje y los granos. Adicionalmente, de la conveniente de establecer empresas colaterales que aprovechen los subproductos derivados de la engorda y sacrificio, para generar productos comercializables como son: pieles, industrialización de vísceras, industrialización de huesos, etc. Iniciativas que contribuirán a motivar a que actores que inciden en esta actividad, se apropien de estas unidades de negocio.

Por lo anterior, se concluye que asumiendo las fortalezas de contar con materia prima (Beceros), alimento, infraestructura de manejo, sacrificio y canales de comercialización, se propone explorar como un ente detonante de la cadena de valor, la alianza entre productores al contar con la producción y el industrial que cuenta con infraestructura y experiencia para incursionar de manera consolidada en la labor de pre engorda, engorda, sacrificio, selección y comercialización.

En base a lo anterior y gracias al constante acompañamiento de los prestadores de servicios profesionales en la materia, los socios de SIDEGA decidieron proponer iniciativas estratégicas para establecer alianzas, que impacten en la industria y el entorno, como son las siguientes:



Figura 7. Iniciativas Rancho 17

Estas iniciativas contribuyen a la competitividad y sostenibilidad de la industria de la carne bovino, además fortalecen y posicionan la marca al ser de alto impacto en la comunidad.

El Centro para la innovación tecnológica en ganado bovino tiene como objetivo implementar investigación y desarrollo de tecnología de aplicación inmediata y factible para enriquecer el conocimiento y la economía de las empresas ganaderas, a través de una estricta metodología científica con sustento técnico y financiero.

El Programa de mejora genética, tiene como objetivo lograr consistencia genética para mejores indicadores de producción en el ganado de cría y engorda, para obtener tamaño y calidad consistente del producto final a precios competitivos. Implementará diversas actividades como:

- Desarrollo de cruce o raza: determinará el tipo de raza adecuada por regiones de acuerdo a la adaptabilidad, producción, calidad de la carne y el mercado.
- Transferencia de embriones: Creará centros de producción de toros y vaquillas, a través de la transferencia de embriones.
- Programa de Inseminación: habrá centros de inseminación por regiones estratégicas de ganado.

- Arrendamiento financiero para pequeños productores: arrendamiento financiero de 5 a 7 años para la compra de toros y vaquillas.

El Programa de reforestación de agostaderos tendrá como objetivo implementar un programa basado en la siembra y plantación de especies arbustivas regionales. Desarrollará un nuevo modelo para recuperar las zonas de pastizales y agostaderos, que incluye:

- Estudios técnicos profesionales
- Centros de producción de material vegetal (germoplasma, vivero de plantas)
- Sofisticado sistema de riego para apoyar el modelo
- Monitorear la implementación y la producción
- Establecer ranchos modelo.

La gestión del conocimiento del libro y sitio Web, tendrá como objetivo para el año 2013, construir la mejor plataforma de difusión de conocimiento para México y América, con un planteamiento técnico y financiero de aplicación inmediata y en evolución constante que cree y agregue valor en las personas y empresas agropecuarias para las próximas cuatro décadas.

Esto será en alianza con Innovación ganadera 2050 AC (IGA2050), que es una organización no lucrativa, fundada con el propósito de difundir conocimiento de vanguardia sobre la industria de la carne de bovino.

En la Intermediación financiera para el pequeño productor se tendrán como objetivos reducir los costos financieros y asegurar la disponibilidad de carne de ganado integrando la cadena de valor.



Figura 8. Diagrama de Integración

Finalmente en la Integración de Productor a la Hostería de Ganado contribuirá a la integración de cadenas productivas en México, incorporando a los pequeños productores de ganado, a través de la alimentación, financiamiento y comercialización de su ganado.

4.3. Impacto del Proceso Trabajo Aprendizaje en los productores cooperantes para la conformación de Alianzas Estratégicas

Una vez que se logro generar el perfil deseado de los posibles productores cooperantes, para incursionar como empresario de esta iniciativa; se cribó la lista de posibles participantes del primer grupo quedando 17 ganaderos. El resto de productos susceptibles pasaran a la siguiente etapa para ser incorporados en la segunda ampliación de la membresía.

Con las diversas dinámicas de integración, permitió que el grupo generara la Misión, Visión y Objetivos, para proceder a la formalización de la alianza. Estos ejercicios facilitó la apertura de pensamiento, que permitió acelerar el proceso de asimilación de nuevas formas de trabajo y facilitar la comprensión de la

conveniencia de formar parte de la iniciativa de apropiamiento de su cadena productiva. Entre los elementos que permitieron generar el convencimiento del grupo, fueron los valores de solidaridad y de bien común, para desarrollar acciones conjunta, que faciliten en corto plazo lo siguiente: Alta expectativa para incrementar el aprovechamiento sustentable de su recurso de agostadero, para aumentar la carga animal, mejoramiento de la calidad por la introducción de raza productora de carne, mejoramiento de la infraestructura básicas de establecimiento de praderas, corrales de manejo, instalación de cercos divisionales y equipo para el control de enfermedades y manejo animal. La puesta en marcha de las diversas Unidades de Negocio, del proyecto estratégico, en primera instancia generará un incremento en la productividad, que se traducirá mayor ingreso económico a los cooperantes y por ende en beneficio de su familia. Estos hechos que serán evidentes, incrementara el nivel de confianza del resto de los ganaderos, quienes con seguridad solicitar incorporase al esquema.

En mediano plazo, las inversiones proyectadas provocaran un efecto multiplicador, al incrementar las fuentes de empleo, la ocupación de la población, el incremento en la capacidad de la gente para adquirir satisfactores y por ende el establecimiento de servicios complementarios a la actividad primaria. Con esto, se detona el arraigo de la población a sus comunidades.

4.4. Detección de Necesidades de Capacitación para el Proyecto

El personal contratado para el proyecto de SIDEGA, será sometido a diferentes procesos de capacitación para principalmente mejorar sus capacidades de administración como intermediarios financieros, comercialización, así como el uso del software necesario para desarrollar con calidad su trabajo, y otros cursos relacionados con las competencias genéricas necesarias: gestión y manejo de personal, manejo de inventarios, negociación, etc.

4.5. Operación y funcionamiento de la Unidad de Pre engorda y Engorda

SIDEGA brindará servicios de hostería y asistencia técnica a los productores con el propósito de contar con un lugar en el cual acopiaran para llevar a cabo la fase de pre engordar su ganado, obteniendo un mayor beneficio en su oferta

final de comercialización, la cual se realizará en mejores condiciones de venta. Además se presentarán una serie de servicios integrales al ganado acopiado, para asegurar su calidad, como son:

- Albergue para el descanso
- Alimentación para mantener y pre engordar
- Control de enfermedades
- Distribución de alimentos y concentrados
- Asistencia técnica

Los insumos requeridos para este proyecto (alimentos), son forrajes, suplementos y concentrados, los cuales serán suministrados por Rancho el 17, asegurando así alimento de calidad para el ganado, llevando el proceso de pre engorda de la mejor manera.

El proceso de Pre engorda consiste en recibir ganado bovino con un peso entre 160-180kg, manteniéndolo a 100 días de alimentación intensiva, proporcionándoles cuidados veterinarios y alimentación con productos de la más alta calidad y con técnicas modernas. Durante este proceso el animal ganará un peso aproximado de 130kg llegando a los 286 a 300kg.

Para que el ganado pueda llegar a un peso de 290 a 310kg, se vio involucrado en un proceso de pre engorda de 100 días, en los cuales se tendrán los siguientes gastos (suponiendo un peso de entrada de 160kg a un precio de \$ 28.88 por kg):

Después del proceso de pre engorda se pasara a la venta de la unidad animal que suponiendo un precio en el mercado de \$30.00 por kg, con un peso final de salida de 286kg, el animal será vendido por una cantidad total de \$8,580.00.

Los costos totales generados por la fase de pre engorda, nos arroja un total de \$7,303.15, que serán deducidos de la venta total. Quedándoles una utilidad bruta de \$1,276.85, misma que será entregada en su totalidad al socio-productor.

Es decisión del productor que se pueda continuar con la segunda etapa de engorda, este proceso se mantiene el animal en 100 días de alimentación intensiva, proporcionándoles cuidados veterinarios y alimentación con productos de alta calidad y una mayor proporción de granos.

Al finalizar esta etapa el animal debió ganar 150 kilogramos, llegando a pesar un total de 480 kilogramos.

Una vez finalizada la etapa se prepara la liquidación, para lo cual se utilizaran precios estándares de mercado.

Cuadro 4. Costos de Pre-engorda

Venta: Vaquilla de 480 kgr. X \$24:	\$ 11,250.00
Costos:	
Compra del ganado	\$ 7,260.00
Alimentación (\$3.80 x 100 días)	\$ 3,610.00
Medicamentos \$/cbz	\$ 90.00
Administración \$/ cb	\$ 38.44
Operación y Mantenimiento	\$ 46.25
Costo Financiero	\$ 245.44
Costo Total	\$ 11,290.13
Utilidad	\$ 229.87

Fuente: Elaboración Propia con base en información del Comité Nacional del Sistema Producto Bovinos Carne. Determinación de ingresos del productos por las dos etapas (Pre y Engorda).

Cuadro 5. Determinación de Ingresos

Ingresos por venta	\$11,520.00
Costo pre engorda	\$ 2,583.46
Costo animal pre engorda	\$ 3,800.00
Costo total	\$ 6,383.46
Costo etapa engorda	\$ 4,030.13
Costo ambas etapas	\$10,431.59
Utilidad neta Pre y Engorda	\$ 1,106.41

Fuente: Elaboración Propia con base en información del Comité Nacional del Sistema Producto Bovinos Carne

4.6. Organigrama de la empresa

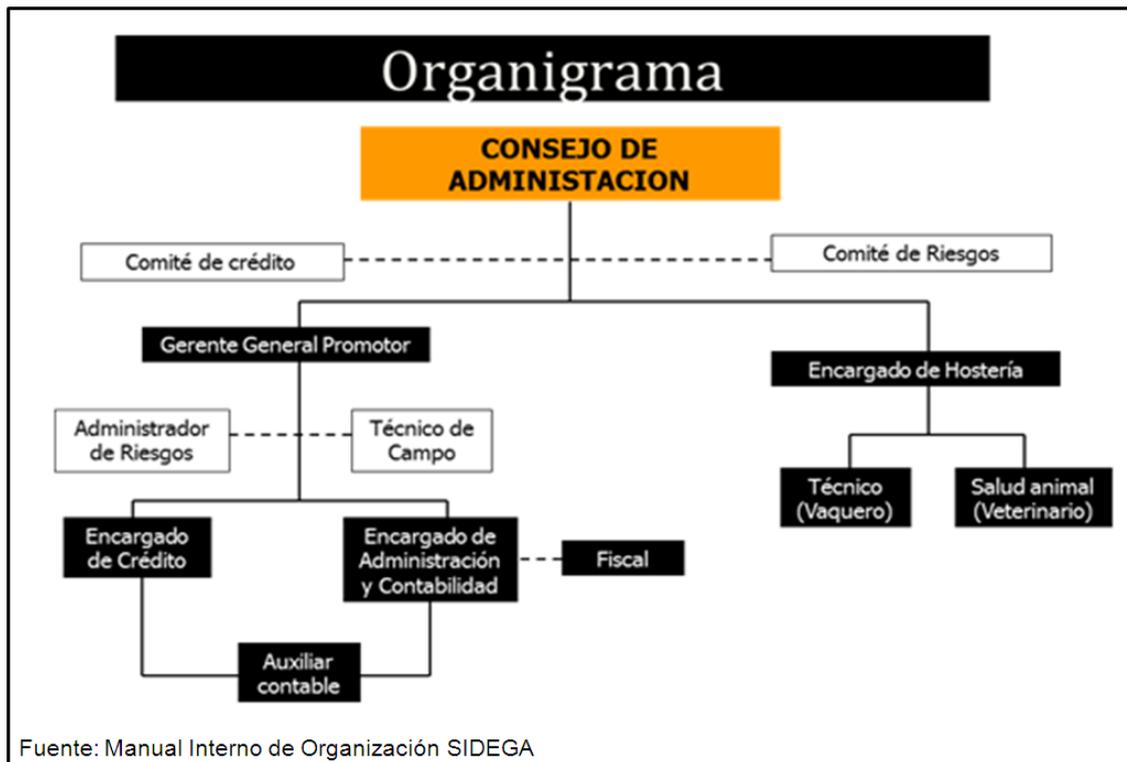


Figura 9. Organigrama

Como ya se mencionó, el Consejo de Administración está formado por 6 socios, donde 3 son titulares, y 3 son suplentes.

4.6.1. Perfil requerido y capacidades de los directivos y operadores

El perfil con el que cuenta el administrador único y gerente general de la empresa es de nivel profesional además de que en lo práctico, como empresario cuenta con experiencia técnica, empresarial y con reconocida capacidad legal para administrar bienes y sin impedimento para ejercer la actividad ganadera.

También existe Comité General de Crédito y Riesgos, y un Departamento de Contabilidad, que son unidades externas y disponibles al servicio de SIDEGA, para ayudar en la operación de estos temas.

El puesto de la Gerencia General de Crédito estará a cargo de Ibrahim Martínez Miranda, quien actualmente labora muy de cerca con el desarrollo del

proyecto de SIDEGA, además se encuentra desempeñando algunas actividades en Rancho el 17, para su sustento económico.

El Gerente general de la hostería, será la persona encargada de hacer la promoción en los ranchos ganaderos de la oferta que tiene SIDEGA, además, se encargara de ir a los ranchos y hacer la selección del ganado que será apto para someterse el proceso de alimentación intensiva de SIDEGA, este puesto está a cargo del Sr. Luis Cordero Domínguez, quien actualmente es el comprador de ganado de Rancho el 17, y por lo mismo concluimos que es una persona con amplios conocimientos y experiencia en selección de ganado, y conocimiento de los ranchos ganaderos, así como criadores que pueden ser sujetos del crédito.

El auxiliar administrativo y el supervisor de corrales están pendientes de contratar, y serán contratados al iniciar operaciones en SIDEGA.

4.6. Beneficios en la Unidad de Engorda al conformar Alianzas Estratégicas

Siendo esta actividad una de las cadenas productivas mas intermediadas, al materializar la alianza entre productores primarios y agroindustriales de la carne, el costo añadido provocado por el exceso de actores se verá directamente reducido y en consecuencia un aumento de margen de utilidad a favor de los actores que participan al inicio y al final de la cadena.

Esta iniciativa detonará la constitución de empresas proveedoras de servicios, que complementarán la actividad preponderante de engorda; procurando que estos entes mercantiles sean constituidos por pobladores de la región. Para el industrial de la carne, tendrá un suministro constante y de calidad de materia prima.

En corto plazo, se observará un abatimiento de los costos de engorda y de producción, ya que la organización de productores saldrá al mercado a adquirir insumos en volumen dada su capacidad de negociación.

4.7. Ejercicio grupal de Marco Lógico en la Sociedad Integradora para el Desarrollo Ganadero, SA de CV

El ejercicio de elaboración de Marco Lógico, es una matriz de realizada con la participación de los principales actores. Esta Matriz contempla un resumen narrativo sobre los objetivos generales y específicos, para la conformación del PE de encadenamiento productivo, a través de la conformación de una Alianza Empresarial (criador-engordador). Se incorporaron indicadores de desempeño, con referencias verificables y descripción de los factores externos, que podrían incidir en el resultado esperado. Se enlistan las actividades relevantes, para su mejor seguimiento.

El ejercicio se realizó en las instalaciones de la empresa Rancho 17, con la participación activa de los todos los actores: 17 ganaderos cooperantes, un industrial de la carne, el gerente de crédito, el gerente general, dos técnicos en producción y prestador de servicios. Todos los participantes han estado inmersos en el proyecto, iniciando con el proceso de convencimiento e invitación, pasando por la conformación de la misión y visión institucional, hasta la instrumentación y formalización y, puesta en marcha.

Cuadro 6. Matriz de Planificación de la Sociedad Integradora para el Desarrollo Ganadero S.A. de C.V.

	Lógica de la intervención (resumen narrativo)	Indicadores objetivamente verificables	Fuente de verificación	Supuestos/ hipótesis/ factores externos
Objetivo general	Analizar los diversos aspectos económicos y sociales que influyeron en la generación de capacidades necesarias para la conformación de Alianzas que permita integrar el proyecto estratégico denominado: "Encadenamiento Productivo de la Ganadería Bovina carne".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio mercado/Kg en pie. 2. Conformación de lotes homogéneos <ol style="list-style-type: none"> a) Por raza b) Por edad c) Peso 3. Prácticas sanitarias/ reducción de mortandad 4. Becerros nacidos/Becerros destetados 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Cotizaciones de precios pecuarios, emitidas por SAGARPA. 2.- Papeleta de recepción en báscula. 3.- Mediante la relación de becerros detestados con vientres de la unidad de producción. Censo ganadero actual Vs año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento empresarial, por técnicos especializado. • Aceptación del ganado Sonorense. • Siendo el productor el que inicia la cadena, puede ser el beneficiario del resto de la cadena.
Objetivo específico	Recepción del <u>financiamiento</u> apropiado, para la <u>puesta en marcha de la Unidad de Preengorda y Engorda</u> , con el fin de integrarse la cadena de valor para la industria cárnica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenio de alianza Productor/ Industrial de carne. 2. Plan de negocio que determina las necesidades de capital de trabajo. 3. Integración de la formula alimenticia según requerimientos nutricionales por peso. 4. Registros periódicos de peso. Conversión=días de engorda/kg de alimentación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Protocolo de acta constitutiva 2. Documento entregado a la fuente financiera. 3. Protocolo de la conformación de la formula, en base a los alimentos forrajeros disponibles. 4. Cédula de control y seguimiento de peso y consumo de alimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento permanente de técnicos calificados en alimentación y manejo. • Proyecto estratégico para Financiera Rural. • Apalancamiento crediticio facilitado por la banca de desarrollo.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la formalidad de la alianza. • Solicitud de financiamiento por 7.3 MDP. • El productor conforma lotes homogéneos. • Manejo diferenciado al pie de cría y vientre cargado. • Protocolo sanitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva de protocolizada. • Solicitud en trámite de autorización. • productor entrega becerros a precio de mercado. • Productor recibe mayor ingreso por venta de lotes homogéneos y por prácticas de manejo y sanidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva, es verificable en el registro público. • Cotizaciones de precios pecuarios, emitido por SAGARPA. • Comparativo de papeleta de ingresos de años anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto etiquetado como estratégico por Financiera Rural. • Beneficiario de apoyos económicos para acompañamiento empresarial, facilitados por Financiera Rural.

Cuadro 6. Matriz de Planificación de la Sociedad Integradora para el Desarrollo Ganadero S.A. de C.V. (continuación)

<p>Actividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias a través de asociación locales ganaderas. • Identificar a los productores cooperantes. • Reunión de convencimiento sobre bondades de conformar alianzas. • Talleres de formación de competencia. • Elaborar Diagnostico y plan de Negocio. • Generar y protocolizar convenio de alianza. • Presentar expediente de solicitud de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • # de convocatorias realizadas. • # productores cooperantes identificar / # total de productores susceptible de incorporar. • # reuniones realizadas/ # reuniones convocadas • *# talleres realizadas/ talleres programados • #productores capacitados / # talleres realizados • # productores capacitados / membresía ALG • Un plan de negocio realizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de trabajo de talleres. • Fotografías de eventos de capacitación. • Documento constitutivo de la alianza. • Solicitud firmada de recibido por la fuente financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo interés de las ALG por apropiarse de la cadena de valor bovinos carne. • Que las ALG deseen mantener en anonimato la membresía. • Resistencia al cambio de los productores a modificar patrones de conducta individual. • Falta de confianza en compartir información veraz.
-------------------------	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

4.8. Generación de Competencias

El impacto generado del nuevo esquema, en la vida productiva del pequeño y mediano ganadero, como consecuencia de la capacitación, asesoría y acompañamiento empresarial, se refleja en el incremento de la productividad y manejo sustentable del rancho, contribuyendo al incremento en la producción de becerros. Se trabajó en los eslabones de la cadena de valor donde el productor primario nunca se había involucrado, lo que le permitió ampliar su visión empresarial, generando habilidades desde la estructuración de objetivos y misión, hasta la generación de indicadores de desempeño para la fase de engorda.

En la fase de pre engorda y engorda, derivado de los controles y seguimiento que requiere cada animal, el productor primario incorporado a esta labor, identifica las cualidades y ventajas de cada becerro, que impacta en mejores índices de conversión alimenticia, derivado de genética y cruza. Esta

competencia, es trasladada a su actividad primaria, con el propósito de generar las mejores cruas para tener mejores pesos y rendimientos al destete. A continuación, se plasma un resumen de las principales competencias generadas por los productores cooperantes, en cada una de las 3 principales etapas ó fases:

Cuadro 7. Recopilación de Competencias Generadas

Fase	Antes	¿Qué motivó el cambio?	Después	Evento que permitió el cambio
Destete y selección	1- Derivado de las necesidades de contar con recurso para cubrir los gastos del rancho, el productor, convenía al tiempo, con los acopiadores locales, la entrega de los becerros, aceptando de los intermediarios, anticipos de recursos y especie.	El deseo de recibir un importe mayor de ingresos por la venta de sus becerros a precio de mercado y explorar alguna mejora integrándose a la alianza.	Los productores cooperantes entregan los becerros al acopiador de SIDEGA, recibiendo el 80% del valor del animal a precio de mercado.	Reuniones de trabajo con asociados para exponer las ventajas de estar incorporado a un esquema de agregación de valor.
	2. La entrega de los becerros al acopiador se hace en grupo, a precio promedio, sin distinguir calidad y peso; factores que pudieran repercutir favorablemente al productor.	Al percatarse que mediante una selección adecuada de raza y peso, el mercado lo premia, con mejor precio.	Se está generalizando la practica entre los productores cooperantes, de realizar grupos homogéneos para su venta directa ó para incorporarlos a la siguientes etapas.	Eventos de trabajo, sobre prácticas de manejo y selección de becerros.
	3. Entrega lotes de becerros sin manejo sanitarios.	Asimila y reconoce el protocolo de prácticas de manejo para iniciar el proceso de pre engorda.	El productor cooperante participa en la implementación y puesta en marcha de mejoras en las prácticas sanitarias y de manejo, que aclimate en menor tiempo al ganado, al entrar a los corrales de manejo.	Reuniones de capacitación con técnicos y productores cooperantes sobre el protocolo de manejo sanitario.

Cuadro 7. Recopilación de Competencias Generadas (continuación)

Fase	Antes	¿Qué motivó el cambio?	Después	Evento que permitió el cambio
Pre- engorda	1. Los ganaderos cooperantes no habían participado en este tipo de labores.	La necesidad de apropiarse del resto de los eslabones de la cadena bovinos carne y el convencimiento para seguir una línea de negocio nueva.	El productor cooperante se capacitó sobre el manejo sanitario del ganado, como son: vacunación y desparasitaciones. Además, el tipo de alimentación de acuerdo a edad, peso, así como el registro y seguimiento del peso y conversión alimenticia.	Reuniones periódicas entre el industrial de la carne, asesores agropec. y ganaderos.
	2. No se conocían los requerimientos nutricionales del ganado en confinamiento.	Aprender el manejo y formulación de raciones alimenticias de acuerdo a los requerimientos nutricionales y las disponibilidades alimenticias de la región, para la elaboración de la mejor fórmula, que contemple el balance entre nutrimento requeridos, con el costo de la formula. Periodo de crecimiento del animal donde tolera más alimento de buena calidad como la alfalfa que granos y pastas.	El productos cooperante, se capacito y asimilo, que esta etapa es altamente rentable su explotación, ya que su manejo permite incrementar la eficiencia alimenticia, con nutrientes forrajeros más económicos.	Reuniones de trabajo de asesores agropec.
Engord a	1. Los ganaderos cooperantes no habían participado en este tipo de labores	Comprender y asimilar que de acuerdo al peso y edad de sus animales, que están por iniciar la fase de finalizado, debe de modificar el manejo y alimentación, ya que serán diferentes los requerimientos nutricionales del animal. Por lo paulatinamente el balance de la ración alimenticia será modificado, privilegiando grano y pasta sobre forrajes toscos.	El productor cooperante, inmerso en el proceso de finalizado, logra comprender y estructurar fórmulas alimenticias, balanceando calidad de los nutrientes y costo.	Reuniones de trabajo de asesores agropec.
	2. Realizan registros, muestreando lotes homogéneos de ganado, en base a raza.	La necesidad de corroborar que el ganado con cruza de razas europeas (charolais, angus y Hereford), muestran mejores incrementos de pesos y mejor eficiencia alimenticia. Lo anterior, se traducirá en la introducción a su rancho, de sementales de razas europeas para mejorar de manera acelerada y significativa la genética de su hato y continuar participando mediante esta Alianza, en los siguientes ciclos ganaderos y de engorda.	Los ganaderos que están participando en este proceso, lograron trasladar el aprendizaje, de manejo, selección y cruce de ganado para incrementar el índice de pariciones, reducir los índices de mortalidad y aumentar el peso al desteto.	Reuniones de campo, participando industrial de la carne, asesores y ganaderos.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V. PROPUESTAS DE ACCION Y ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN E IMPLEMENTACION.

El resultado del diagnóstico sectorial, establece que más del 90% de los productores rurales en México participa exclusivamente en la fase de producción primaria. La producción primaria, representa menos del 10% de la riqueza de las cadenas productivas en el sector rural. Estas dos situaciones, distorsionan estructuralmente las cadenas productivas.

Los productores primarios, cuenta con unidades productivas histórica y sistemáticamente desvinculadas, sin escalas ni estándares de calidad que les permitan un acceso más justo a los mercados (Herrera, 2011).

Financiera Rural, como instrumento de Banca de Desarrollo, tiene como Misión, promover y apuntalar las iniciativas de negocios de los productores, integrados en Proyectos Estratégicos, para que en forma paulatina se apropien de los distintos eslabones de su cadena productiva. El modelo de intervención, establece que Financiera Rural oferte apoyos, créditos y servicios, de capacitación y asesoría, para acompañar a sus acreditados en el proceso de diseño, incubación y fortalecimiento de sus empresas rurales. El crédito, como vehículo de desarrollo, que catapulte las iniciativas de negocios y materialice en corto plazo la inclusión de los productores primarios en su cadena productiva.

Además, Financiera Rural acompaña a sus acreditados, para que logren acceder a los diversos apoyos de las Instituciones federales que inciden en el sector rural, para cual, Financiera Rural tiene celebrados convenios de colaboración, mediante los cuales esta institución es considerada instancia ejecutora de los programas de apoyo.

Los productores, que son los actores que inician la cadena productiva, incorporaran su producción al esquema de alianza, el industrial otorga al proceso, sus instalaciones, alimentación e insumos para el desarrollo de las etapas de de pre engorda y engorda, prestigio, canales de comercialización con marca propia reconocida y, además, la obligación solidaria ante Financiera

Rural quien otorgara los recursos crediticios, para la puesta en marcha de esta iniciativa de inclusión al encadenamiento productivo.

5.1. Propuestas de Acción

Intensificar las acciones de integración de la cadena productiva, acompañando el crédito con medidas, apoyos y servicios para mejorar los modelos tecnológicos y el encadenamiento productivo, incluyendo los canales de comercialización.

Estas acciones deben tener un carácter gradual que adoptaría como modelo de referencia la asociación de criadores y engordadores.

Para intensificar las acciones de Integración Económica de la Cadena Productiva, se propone una estrategia de carácter gradual en la que se identifican las siguientes cuatro fases:

Fase actual: caracterizada por engordadores de becerros que tienen atraso de los procesos productivos, altos niveles de intermediación y deficientes canales de comercialización.



Figura 10. Fase Actual del Proyecto

Fase Inicial: Se caracteriza por la asociación de los pequeños criadores en escalas que les permitan la compra consolidada de insumos, la compactación y homogenización de los hatos en engorda, el acopio y el acceso a mejores canales de comercialización basados en ganadería por contrato.

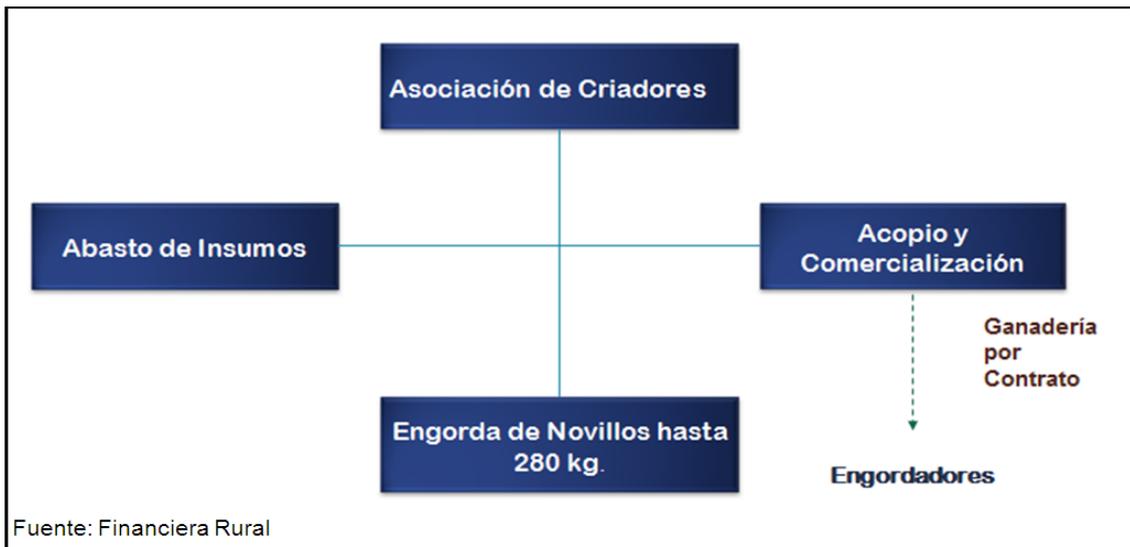


Figura 11. Fase Inicial

Fase Intermedia: Se caracteriza por incorporar a la fase anterior la capacidad de las asociaciones para el manejo y la mejora de los pies de cría y la calidad del manejo.

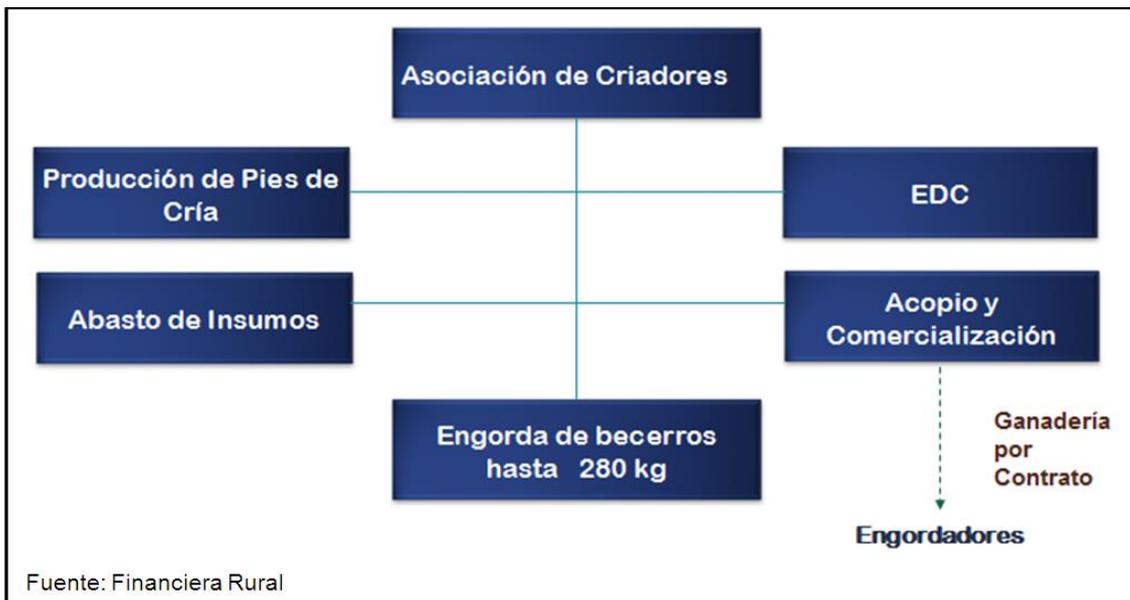


Figura 12. Fase Intermedia

Fase objetivo: Se caracterizaría por la asociación económica, comercial y financiera de los criadores de ganado con los engordadores.

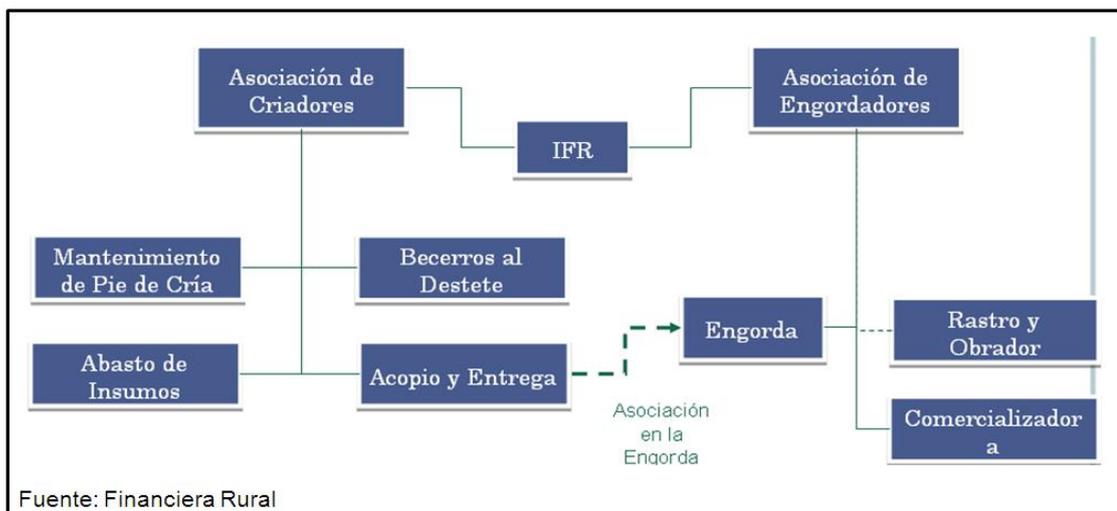


Figura 13. Fase Objetivo

Considerar como objeto de estudio los siguientes ámbitos:

El ámbito de las Agencias, a fin de analizar los procesos de autorización de créditos debido a que el problema está concentrado en autorizaciones de crédito basadas en análisis tradicional.

Estudio de campo, a fin de caracterizar los modelos productivos, los niveles de integración económica y encadenamiento productivo y los canales de comercialización.

Además de la caracterización de la problemática y sus causas, una modificación a los productos de crédito y los procesos de autorización.



Figura 14. Esquema de Criterios Técnicos

1. En la primera etapa deben priorizarse engordadores con corrales habilitados y con relación comercial con rastros y áreas de empaque, que generen e integren al proceso estas utilidades que se estiman en un 25 a 30% del valor de venta al público.

2. El punto de equilibrio para la engorda, según datos de la CNAEG, es de 1,000 becerros para engorda lo que requiere un hato de 2,000 vientres de los criadores asociados.
3. El esquema reduce drásticamente la intermediación, incrementa el ingreso, reduce sensiblemente los riesgos y asegura el mercado.
4. En el corto plazo se proyecta constituir la SOFOM para mejorar el acceso al crédito y sus beneficios.
5. Las utilidades se distribuyen 50% a criadores y 50% a engordadores.

Empadre → Becerro al destete → Engorda de becerros → Mercado

$$\begin{array}{rcccl}
 \$5,000 & & + & & \$5000 & = & \$10,000 \\
 \text{Beceros de 250 Kg} & & & & \text{(400 a 500 kg)} & &
 \end{array}$$

Esquema proyecto de Financiamiento

1. Crédito prendario para pignoración de becerros o ganado en finalización, directo a cada cliente asociado al proyecto, con garantía líquida del 15%, certificados de depósito, bonos de prensa al 85%, tasa de interés de 10%, sin comisión por apertura ni por disposición.
2. El crédito se respalda con dos instrumentos de garantía, como lo es la garantía líquida radicada en un Fideicomiso maestro de Financiera Rural, de carácter mutualista e integrado por aportaciones de 7.5% del productor y 7.5 de SAGARPA, y con certificados de depósito.

5.2. Estrategia de Inclusión y su implementación.

La alianza esta formalizada con productores primarios e industrial de la carne, iniciando el proceso con el acopio de becerros, en las instalaciones de SIDEGA. Incorporando a los productores, a la etapa inicial de pre-engorda, por ser ésta la más rentable y la que le ofrece al productor diversas opciones de comercialización, como es mercado de exportación motivado por las altas cotizaciones, mercado nacional ó, participar en esta alianza empresarial. Optando en este caso, con el proceso de pre engorda, al finalizar ésta, se procederá a evaluar la opciones de venta ó seguir con el proceso de engorda.

Una vez, recibidos y tratados los animales, se procede a negociar ante un Almacén General de Depósito, el certificado respectivo y el bono de prenda, para su posterior descuento a la Banca de Crédito participante aforado al 80%. Con el suministro de este recursos, SIDEGA anticipa a los productores cooperante, el 80% del valor del becerro a precio comercial.

Se pretende llevar a cabo una producción de 1,800 cabezas en forma trimestral, misma que representa un monto total de 7.3 millones de pesos, como proyecto inicial. La estructura de financiamiento será vía crédito por \$7.3 millones de pesos y el resto recursos de SIDEGA. Los insumos, para la etapa.

Cuadro 8. Cabezas por trimestre

Productos	Cabezas			
	Trimestre			Total
	1	2	3	
Animales de 160 Kg. \$28,00 / kg. Aprox.	1,800	1,800	1,800	5,400
Valor del Proyecto	\$ 8,064,000	\$ 8,064,000	\$ 8,064,000	\$ 24,192,000

Fuente: Estudio de Crédito de SIDEGA

5.3. Capacidad de Producción

Cuadro 97. Capacidad de Producción

Periodo	Hostería Capacidad Actual	Crecimiento anual
1	1,800	150
2	1,800	150
3	1,800	150
Total Anual	5,400	450

Fuente: Estudio de Crédito de SIDEGA

5.4. Valor total del proyecto

Cuadro 10. Valor del Proyecto

Periodos de 90 días	Proyecto total			
	Productos	Proyecto Total	Monto de Financiamiento	Monto Rec. Propios
1	1,800	\$ 8,064,000	\$ 7,257,600	\$ 806,400
	Total	\$ 8,064,000	\$ 7,257,600	\$ 806,400

Fuente: Estudio de crédito de SIDEGA

El valor total del proyecto se estima en \$ 8,064,000.00

5.5. Utilidad esperada del proyecto

Se estima una rentabilidad del 21%, misma que será compartida con los socios participantes en el proyecto.

Cuadro 11. Utilidad esperada

No.	Productos	Venta estimada total	Costo inicial ganado	Costo alimento, manejo, medicinas y admón.	Total costos y gastos (incluyendo valor inicial del ganado)	Utilidad esperada
1	1,800 cabezas entre 286 kg.	\$15,444,000	\$8,064,000	\$5,081,670	\$13,145,670	\$2,298,330
Porcentaje de utilidad esperada sobre la venta estimada						14.8%

Fuente: Estudio de crédito de SIDEGA

El proyecto de Inversión a largo plazo considera todo el conjunto de elementos que serán necesarios obtener para lograr el funcionamiento de la empresa con respecto al plan de negocios establecidos. La inversión está orientada a acopiar ganado en prenda, que será la materia prima para el proceso de pre engorda de ganado y garantía del financiamiento prendario solicitado a Financiera Rural. También se tiene contemplado un programa de inversiones para lograr la funcionalidad del proyecto.

5.6. Programa de Inversiones

El programa de Inversión contemplado para llevar a cabo la construcción de los 10 corrales. Vale la pena mencionar que del total del presupuesto que se tiene para los 10 corrales ya mencionados, paulatinamente ir construyendo poco a poco con aportaciones extraordinarias de los socios, se están estimando que las aportaciones serán de 100 mil pesos mensuales, es por eso que al fin de cada bimestre se considera la inversión neta 200 mil pesos para cada avance en la construcción. La construcción se va a ir haciendo de lo más necesario a lo menos necesario, eso debido a que las áreas de manejo, básculas y demás, serán utilizadas las que le asigne Rancho el 17 a SIDEGA, mediante un contrato de comodato para dar inicio a las labores de SIDEGA. A continuación se muestra el cuadro de inversiones.

Cuadro 82. Inversiones Año 1

Inversión Fija	Monto	feb-13	abr-13	jun-13	ago-13	oct-13	dic-13
Pisos para área de comederos	\$242,351	\$200,000	\$42,351				
Piso para bebederos	\$53,770		\$53,770				
Potería general en corrales	\$574,245		\$103,879	\$200,000	\$200,000	\$70,366	
Colocación de sombras en corrales	\$285,655					\$129,634	\$156,021
Tramas y shut	\$194,657						

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 93. Inversiones Año 2

Inversión Fija	Monto	feb-14	abr-14	jun-14	ago-14	oct-14	dic-14
Trampas y Shut	\$ 194,657	\$ 65,023					
Corrales para manejo	\$ 350,890	\$ 134,977	\$ 215,913				
Pasillos e traslado y puertas arrendadoras	\$ 423,658		\$ 134,977	\$200,000	\$ 88,681		
Rampa de embarque y recepción de ganado	\$ 46,562				\$ 46,562		
Oficinas propias en área de corrales	\$ 198,350				\$ 64,757	\$ 133,593	

Fuente: Elaboración propia

5.7. Fuentes de los recursos

Una de las situaciones que deben ser consideradas al inicio y en el desarrollo del proyecto, es sin duda el origen de los recursos.

Con el capital inicial que integraron los socios se realizaron las siguientes inversiones:

- \$1, 015, 000.00 Para 10 corrales con capacidad de 50 animales.
- \$ 38, 000.00 Para comprar Software para control d cartera.
- \$ 21, 030.00 Para adquisición de Mobiliario y Equipo de oficina.

\$ 15, 000.00 Para compra de Equipo de Cómputo.

Para llevar a cabo el proyecto se requiere una inversión de:

\$ 8, 000, 000.00 Crédito prendario, para la pre engorda de 1800 animales por periodo de 100 días.

Mismo que se está solicitando mediante Crédito a Financiera Rural.

5.8. Situación Financiera

En análisis de la situación financiera de SIDEGA es la que nos va a permitir determinar la posibilidad que tiene la empresa de generar riqueza de su plan de negocios a partir de la producción derivada de sus bienes económicos. Este análisis generará documentos que muestran la situación económica vigente con sus pérdidas y ganancias de la empresa. Las características expresadas de estos documentos deberán ser en términos de dos aspectos a resultar: la utilidad y confiabilidad.

La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad. La confiabilidad de los Estados Financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

Actual

La situación financiera actual, en términos generales se aprecia únicamente el capital, ya que se encuentra únicamente en la parte de arranque o incubación de la empresa, y en la parte de gastos del estado de resultados, podemos ver únicamente los gastos notariales que se han venido haciendo, así como los gastos por comisiones bancarias que la cuenta de cheques genera. Sin embargo, el nivel de activos con el que arranca operaciones es muy representativo lo que junto con la experiencia con la que se cuenta en la actividad más las estrategias de integración derivadas del proyecto estratégico en el que participan les depara un futuro muy prometedor.

Proyectada

Cuadro 104. Estado de Resultados

Sociedad Integradora para el desarrollo ganadero SIDEGA, S.A. de C.V.			
Estado de resultados proyectado del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013			
Ingresos			
Ventas	46,332,000		
Total Ventas		46,332,000	
Otros Ingresos	0		
Total Otros Ingresos		0	
Productos Financieros	120,960		
Total Productos Financieros		120,960	
Total Ingresos			46,452,960
Egresos			
Gastos de Operación	45,477,990		
Gastos Financieros	815,940		
Total Gastos de Operación		46,293,930	
Total de Egresos			46,293,930
Utilidad o Perdida			159,030

Fuente: Elaboración Propia

El importe del rubro de ventas se obtiene de vender 3 veces 1800 animales que entran a producción, de esa manera se obtienen las ventas.

Los productos financieros son los que se cobran como intermediación financiera por parte de SIDEGA, para el pago de gastos fijos.

En los gastos de operación estamos contemplando el pago de los créditos una vez que se venden los animales que se encuentren en proceso de pre engorda, se pagan los créditos de financiera rural y de Rancho el 17.

Gastos financieros comprenden el financiamiento que cobra financiera rural y Rancho el 17.

5.9. Programa de ventas (ingresos)

Cuadro 115. Programa de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero		\$ 15,444,000	\$16,988,400	\$ 18,687,420	\$ 20, 555,964
Febrero					
Marzo					
Abril	\$ 15,444,000	\$ 16,988,400	\$ 18,687,420	\$ 20, 555,964	\$ 22,611,560
Mayo					
Junio					
Julio	\$ 15,444,000	\$ 16,988,400	\$ 18,687,420	\$ 20, 555,964	\$ 22,611,560
Agosto					
Septiembre					
Octubre	\$ 15,444,000	\$16,988,400	\$ 18,687,420	\$ 20, 555,964	\$ 22,611,560
Noviembre					
Diciembre					

Fuente: Elaboración Propia

El programa de ventas vemos la primer venta del año 1 en el mes número 4, los cual por cuestiones de proyección así se estipulo, después de ello la segunda y tercera venta se hace a los dos meses después de haber realizado la última venta, esto se debe a que el inventario transcurren los 100 días a los que el ganado será sometido al proceso de alimentación intensiva, cada venta se considera al 100% de las unidades que se financian con el crédito de financiera rural.

5.10. Punto de Equilibrio

Decidimos que es aquel nivel en el cual los ingresos “son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad”, también podemos decir que es el nivel en el cual desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades o viceversa.

Cuadro 126. Determinación del punto de equilibrio

Costos variables	
Costo por animal	\$ 4,480
Costo de alimento	\$ 2,295
Costo de medicamento	\$ 140
Costo financiero	\$ 159
Utilidad por animal	\$ 1,277
Costos fijos	
Costo de admon. y manejo	\$ 125,953
Precio de venta	\$ 8,580

Fuente: Elaboración Propia

$$\text{Punto de Eq.} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio De Venta} - \text{Costos Variables}} = \frac{125,953}{8,580 - 229} = 550 \text{ Animales Mensuales}$$

5.11. Impacto

De acuerdo a las directrices tomadas por SIGEDA, relativas a la alianza de comercialización con Rancho el 17, consideramos que este es verdaderamente un “Proyecto Estratégico de encadenamiento productivo de la ganadería”, por lo que se espera que a partir del próximo año, los beneficios económicos y sociales que se obtengan sean tan convenientes que generen un crecimiento sostenido de la actividad, ampliando en primera instancia sus capacidades productivas y a corto plazo, se pretende la alineación de la RAZA de Pie de cría, mediante la adquisición de toros Sementales BRANGUS para cada uno de los socios y de esta manera, mejorar, la calidad del producto ganadero para la industria de ganado ovino. Así mismo, y como consecuencia de lo anterior, se espera un importante mejora del índice de parición, del hato de cada uno de los socios, y por ende beneficios económicos y beneficios sociales, al generar entre los socios productores un aprendizaje sumamente significativo que les ayudara a mejorar las condiciones de vida de ellos y sus familias.

Incremento de las utilidades anuales de la organización y los socios

Los incrementos en las utilidades, de acuerdo a las proyecciones, serían muy impactantes ya que con la ejecución del Proyecto y su aprobación, la Tasa Interna de Retorno que se muestra en relación a los activos es de 19.57% y minimiza totalmente el riesgo para la sociedad ya que la TIR es superior a la TREMA 0.34%.

Así mismo las utilidades netas esperadas a partir del año 2 en el que los proyectos maduren, arrojan números de 200 mil pesos anuales en promedio.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

En el ámbito de nuestra competencia como funcionarios del Gobierno Federal y sobre todo orientados en atender, promover y desarrollar iniciativas de negocios que se ubiquen o estén vinculados al medio rural, y esa es nuestra premisa fundamental. Somos funcionarios de una Institución, creada para coadyuvar a realiza la actividad prioritaria del Estado, de impulsar el desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas vinculadas al medio rural, con la finalidad de elevar la productividad y rentabilidad, así como mejorar el nivel de vida de su población a través del otorgamiento de crédito y manejando sus recursos de manera prudente, eficiente y transparente.

Establecer prioridades de atención a pequeños y medianos productores, sobre todo ubicados en regiones ó comunidades que dado su lejanía de los centros urbanos, desde hace varias décadas han estado excluidos del crédito formal y sus beneficios.

Es evidente, que el nivel de organización de productores es la clave para que reciban de manera eficiente, suficiente y transparente, los apoyos, créditos y servicios que el Gobierno Federal ha destinado para este segmento de población. Motivar la integración, aprovechando las vocaciones territoriales, es la vía que permitirá que en forma paulatina, este grupo de habitantes rurales se apropien de los eslabones de sus cadenas productivas.

En apego a la política pública del Gobierno Federal, Financiera Rural ha establecido la Política de Integración y Promoción de Negocios. El instrumento que permite materializar esta política, se denomina Proyectos Estratégicos de Integración Económica, que se traduce en una iniciativa planificada de una organización de productores para diseñar, incubar y fortalecer un corporativo de empresas, con la misma dirección corporativa pero con administración autónoma, que facilite asumir y beneficiarse económicamente de los márgenes de utilidad que generan los diversos eslabones de su cadena, elevando con ello el nivel de vida de los que viven y trabajan en el medio rural Sonorense.

Como maestrantes de un Programa Académico e innovador, generado por Financiera Rural e impartido por Instituciones de alto prestigio en lo académico y en la investigación, se adquirió un gran sentido de compromiso con nuestra Institución, con los productores y los habitantes del medio rural.

Nuestras acciones, estarán sustentadas en las herramientas adquiridas en este programa académico y orientadas a materializar la política de integración económica, para acompañar las iniciativas de los productores, tendientes a formar proyectos estratégicos, que propicien condiciones para recuperar el nivel de vida en el medio rural, mediante la oferta de financiamiento, asesoría y capacitación.

El proyecto estratégico de encadenamiento productivo de bovinos engorda, constituido con una base de pequeños ganaderos, ubicados en regiones y localidades consideradas como de alta marginación, con poca y nula penetración de servicios bancarios.

De tal manera, que Financiera Rural, con el propósito de construir sujetos de crédito en el medio rural, que accedan al financiamiento de manera organizada y con visión de largo plazo, acompañó a esta iniciativa de negocio, con servicios de capacitación y asesoría, mediante la asignación de un Despacho Consultor, que de manera conjunta con los interesados, diseñaron la metodología de trabajo, que les permitió interiorizarse en su iniciativa y apropiarse de su proyecto.

Se valoró la oferta de programas y productos de crédito de Financiera Rural, considerando, que dado el bajo nivel de garantías que existe en el medio rural, el producto sujeto de financiamiento (ganado), es único bien susceptible de ofrecer como garantía y así hacerlos sujetos de crédito en corto plazo.

Mediante el crédito prendario, se da inicio la etapa de acopio del ganado, así como la contratación de un Almacén General de Depósito que instrumente y formalice la garantía.

La motivación para el productor primario, es evolucionar hacia estadios más desarrollados, con el ánimo de apropiarse de los ingresos que generan las

citadas etapas de su cadena. Para el industrial, es contar con un suministro constantes, seguro y de calidad de materia prima (becerros), para generar productos terminados y de alta aceptación en los mercados.

Derivado de las competencias adquiridas por los productores cooperantes, en mediano plazo se traducirá en un mejor aprovechamiento de sus recursos, al desarrollar una actividad sustentable y por ende el incremento en la producción y el nivel de vida de su familia, comunidad y Estado

Desde la concepción de este proyecto, fue difícil sensibilizar a los altos funcionarios, para ser reconocida esta iniciativa, como proyecto estratégico, dado la estructura de pensamiento de los funcionarios, la cual no les permite ver con simpatía, las alianzas entre productores en vía de desarrollo con industriales del sector privado. No logran comprender, que en una relación honesta de trabajo se genera mediante la incorporación de esfuerzos y capacidades, las cuales pudieran catapultar una iniciativa a nivel de proyecto de alto impacto económico.

Financiera Rural, tiene un área de oportunidad, en generar iniciativas que permitan ampliar la cobertura de atención a pequeños productores, mediante la valoración como garantías de los fondos del gobierno federal como es el FONAGA, que sea aceptado en su dimensión mutua. Además de privilegiar, en los pequeños productores, su experiencia en la actividad, arraigo en su comunidad, la dedicación al trabajo y por último que sea suficiente la garantía natural, consistente en los bienes futuros de la producción, para acceder al financiamiento formal.

BIBLIOGRAFÍA

- Barquín, A. (2010): "Herramientas Sociales, políticas y culturales en torno al desarrollo rural sustentable". Colegio de Postgraduados/Financiera Rural. Primera Edición. México D.F.
- Caetano, A., Quesnel, E. y Valencia, S (2010): "Trabajo aprendizaje en el financiamiento del desarrollo rural". Colegio de Postgraduados/Financiera Rural. Primera Edición. México D.F.
- Financiera Rural (2011) "Programas de Apoyo de la Financiera Rural para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural". [En línea]: <http://www.financierarural.gob.mx/ApoyosProductoresIntermediarios/Programas> (Última consulta: octubre de 2012)
- Flores, J. y Vera, J. (2010): "Homo Sapiens, evolución y trabajo-aprendizaje". Colegio de Postgraduados/Financiera Rural. Primera Edición. México D.F.
- Garza, L. (2010): "Conversión de trabajo en el objeto de estudio". Colegio de Postgraduados/Financiera Rural. Primera Edición. México D.F.
- INEGI (2000). "Síntesis de información geográfica del Estado de Sonora". Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México, [En línea]: en: www.inegi.org.mx. (Última consulta: octubre de 2012)
- INEGI (2011). "Perspectiva estadística de Sonora". Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México. [En línea]: www.inegi.org.mx. (Última consulta: octubre de 2012)
- Martínez, S. (2010): "Producción de tesinas: contribución a la metodología desde su análisis". Colegio de Postgraduados/Financiera Rural. Primera Edición. México D.F.
- Porter, M.(1995):"Estrategia Competitiva". Compañía Editorial Continental, México D.F.
- Reyes-Osorio, Sergio (2010): "El marco jurídico en la organización de productores y del crédito rural", Financiera Rural y Colpos. México D.F.
- Zuloaga, A. y Contreras N. (2010): "La comunicación como factor determinante en el éxito de los negocios de los productores rurales". Colegio de Postgraduados/Financiera Rural. Primera Edición. México D.F.

Páginas Web y Programas Oficiales

Comité Nacional del Sistema Producto Bovinos Carne. [En línea]: <http://bovinoscarne.org.mx/es/secciones/cluster/>. (Última Consulta: 15 Octubre 2012).

Comité Nacional del Sistema Producto Bovinos Carne. [En línea]: <http://bovinoscarne.org.mx/es/secciones/centro-de-informacion/precios.php> (Última Consulta: 15 Octubre 2012).

Consejo Nacional de Población. [En línea]: <http://www.conapo.gob.mx/> (Última consulta: Octubre de 2012)

Ecología. “Tipos de Suelo”. [En línea]: <http://www.ecologiahoy.com/tipos-de-suelos> (Última Consulta: 05 Octubre 2012)

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. “E-Local” <http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCALNew/municipios>. (Última Consulta: 21 Octubre 2012)

Municipios de Sonora. [En línea]: <http://www.municipios.com.mx/sonora/> (Última Consulta: 3 Noviembre 2012).

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. [En línea]: <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Publicaciones/Lists/Estudios%20de%20situacin%20actual%20y%20perspectiva/Attachments/3/sitbov06.pdf> Última Consulta: 25 Septiembre 2012

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. *Estimación del consumo nacional aparente de carne de bovino*. [En línea]: <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Estadisticas/Lists/Estadsticas/Attachments/9/Estimación%20del%20Consumo%20Nacional%20Aparente%20%201990-2005%20Carne%20de%20bovino.pdf> (Ultima consulta: 25 Septiembre 2012)

Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Rural Sustentable. [En línea]: <http://www.oeidrus-sonora.gob.mx/>. (Última Consulta: 29 Octubre 2012).

ANEXOS

Anexo 1.

DATOS DEL APRENDIZ	Isabel Cristina Flores Soto Matrícula: A0310010
ENTREGA No.	
BITACORA #	
FECHA	17 de noviembre del 2010
OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Definir alta en SCHP. 2.- Revisar avances. 3.- Asignar tareas a realizar durante la semana. 4.- Presentación del software con el que operara la dispersora en el área de crédito.
ÁREA:	Oficinas administrativas de R17
CITA/ENTREVISTA:	Isabel Flores Soto Ibrahim Martínez Miranda Leticia Martínez Hermenegildo Mendoza Bustamante Felipe Ochoa
DURACIÓN:	2 horas
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:	Actividades a realizar en el mes de noviembre según grafica de Gantt: <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Diseño del producto financiero 3.2 Definición de clientes potenciales y necesidades de crédito de ca 3.3 Integración de los expedientes de los clientes potenciales 3.4 Aplicación de controles internos 3.5 Aplicación de políticas de crédito 3.6 Aplicación de políticas contra el riesgo crediticio 3.7 Aplicación de liquidación de crédito de productores 3.8 Diseño y Gestión de protección (contratos, seguros, etc.) contra Crédito <p>Se ha estado trabajando durante esta semana con la definición de manera concreta de las políticas generales de crédito.</p>
LOGROS:	Nos acompañó Felipe Ochoa para mostrarnos el sistema de manejo de cartera con el que operara la sociedad.
ACUERDOS:	Se llegó al acuerdo que el Sr. Felipe Ochoa nos generara un paquete del software para manejo de cartera en versión demo con el fin de interactuar con dicho sistema e ir conociendo las dudas que surjan para en un momento resolverlas.
COMPROMISOS DE ACCIÓN:	Hermenegildo Mendoza va a hacer la pre- alta en la SHCP considerando ingresos en un 50% por intermediación financiera y un 50% por ganadería. Luis Cordero deberá hacer una visita a las regiones de la atravesada para que evalúe las condiciones del ganado, así como comenzar con la promoción de la sociedad. Ibrahim Martínez se reunirá con Luis Cordero para hacer las programaciones de la dispersión de crédito, según las épocas más convenientes del año, además teniendo en cuenta la fecha en la que se podrá disponer del dinero. Isabel deberá habilitar lo antes posible los corrales. Ibrahim va a elaborar el pagare, bono de prenda y certificado de

depósito (formatos con los que operara la sociedad)

ASISTENTES:

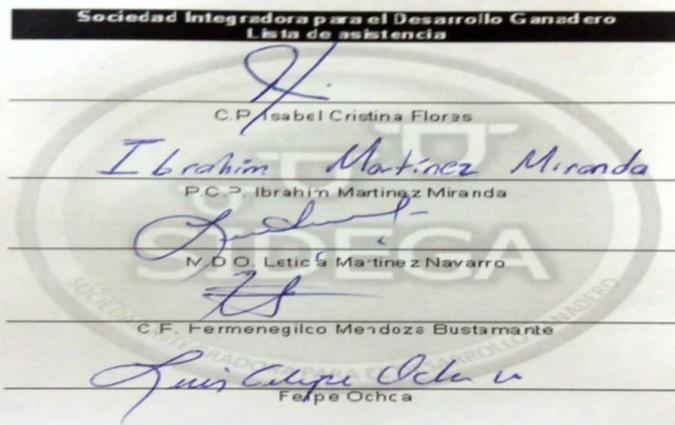
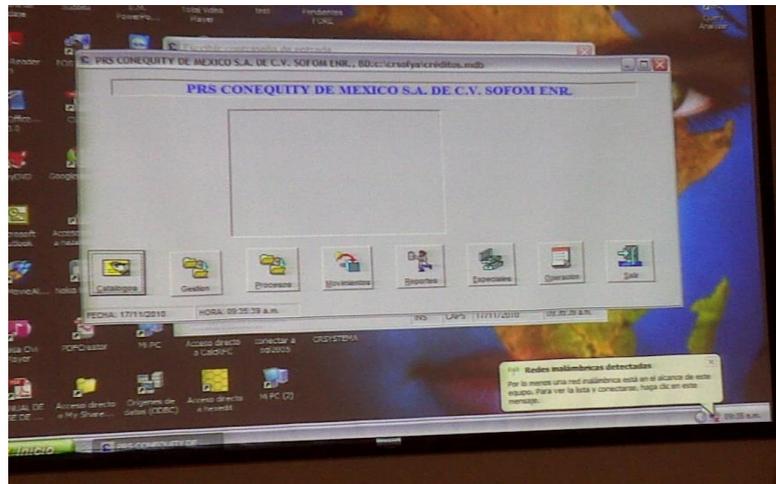


FOTO:



Anexo 2.

DATOS DEL APRENDIZ	Isabel Cristina Flores Soto Matrícula: A0310010
ENTREGA No.	
BITACORA #	
FECHA	10 de noviembre del 2010
OBJETIVO	Presentación semanal de avances del proyecto de acuerdo a la minuta anterior.
ÁREA:	Oficinas administrativas de R17
CITA/ENTREVISTA :	Isabel Flores Soto Ibrahim Martínez Miranda
DURACIÓN:	1 hora
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:	<p>Actividades a realizar en el mes de noviembre:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Diseño del producto financiero 3.2 Definición de clientes potenciales y necesidades de crédito de cada uno 3.3 Integración de los expedientes de los clientes potenciales 3.4 Aplicación de controles internos 3.5 Aplicación de políticas de crédito 3.6 Aplicación de políticas contra el riesgo crediticio 3.7 Aplicación de liquidación de crédito de productores 3.8 Diseño y Gestión de protección (contratos, seguros, etc.) contra riesgo Crédito <p>Además durante esta semana se vio la posibilidad de registrar la empresa en el SAT, pero se tuvieron algunas dudas al momento de llenar el cuestionario de pre-registro, que estamos en proceso de aclarar algunos puntos</p>
LOGROS :	<p>Se redactaron las políticas generales de crédito que serán revisadas por Isabel Cristina Flores Soto.</p> <p>Se elaboró un estado de resultados Pro-forma con el fin de observar el comportamiento de los gastos, así como cumplir con un requisito de banco del bajío.</p>
ACUERDOS:	Se llegó al acuerdo de pasar a revisar el lugar donde será la oficina de SIDEGA ya que tenemos que detectar las necesidades de mobiliario que será necesario para acondicionar dicho lugar.
COMPROMISOS DE ACCIÓN:	<p>Leer las políticas de crédito propuestas y hacer adecuaciones, observaciones o correcciones necesarias: Isabel Cristina Flores Soto.</p> <p>Leer y actualizar datos del plan de negocio: Ibrahim Martínez Miranda.</p>

Sociedad Integradora para el Desarrollo Ganadero
Lista de asistencia

ASISTENTES:


C.P. Isabel Cristina Flores

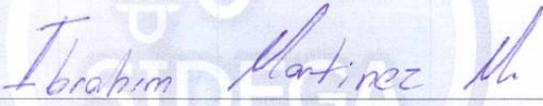

P.C.P. Ibrahim Martinez Miranda

FOTO:



Anexo 3. Artículo 95-bis de las obligaciones que detectamos que tendremos al momento de darnos de alta en hacienda.



LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DEL CRÉDITO

Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión
Secretaría General
Secretaría de Servicios Parlamentarios
Centro de Documentación, Información y Análisis

Última Reforma DOF 20-08-2008

Artículo 95 Bis.- Las sociedades financieras de objeto múltiple, las personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero, en términos de las disposiciones de carácter general que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, escuchando la previa opinión del Servicio de Administración Tributaria, estarán obligadas, en adición a cumplir con las demás obligaciones que les resulten aplicables, a:

- I. Establecer medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión de los delitos previstos en los artículos 139 ó 148 Bis del Código Penal Federal o que pudieran ubicarse en los supuestos del artículo 400 Bis del mismo Código, y
- II. Presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto del Servicio de Administración Tributaria, reportes sobre:
 - a. Los actos, operaciones y servicios que realicen con sus clientes y usuarios, relativos a la fracción anterior, y
 - b. Todo acto, operación o servicio, que pudiesen ubicarse en el supuesto previsto en la fracción I de este artículo o que, en su caso, pudiesen contravenir o vulnerar la adecuada aplicación de las disposiciones señaladas en la misma, que realice o en el que intervenga algún miembro del consejo de administración, administrador, directivo, funcionario, empleados, factor y apoderado.

Para efectos de lo previsto por este artículo, se entenderá por transmisor de dinero, a la persona que, de manera habitual y a cambio del pago de una contraprestación, comisión, beneficio o ganancia, recibe en el territorio nacional derechos o recursos en moneda nacional o divisas, directamente en sus oficinas, o por cable, facsímil, servicios de mensajería, medios electrónicos o transferencia electrónica de fondos, para que de acuerdo a las instrucciones del remitente, los transfiera al extranjero, a otro lugar dentro del territorio nacional o para entregarlos en el lugar en el que los recibe, al beneficiario designado.

Los reportes a que se refiere la fracción II de este artículo, de conformidad con las disposiciones de carácter general previstas en el mismo, se elaborarán y presentarán tomando en consideración, cuando menos, las modalidades que al efecto estén referidas en dichas disposiciones; las características que deban reunir los actos, operaciones y servicios a que se refiere este artículo para ser reportados, teniendo en cuenta sus montos, frecuencia y naturaleza, los instrumentos monetarios y financieros con que se realicen, y las prácticas comerciales que se observen en las plazas donde se efectúen; así como la periodicidad y los sistemas a través de los cuales habrá de transmitirse la información.

Asimismo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en las citadas reglas generales emitirá los lineamientos sobre el procedimiento y criterios que las sociedades financieras de objeto múltiple, las personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero deberán observar respecto de:

- a. El adecuado conocimiento de sus clientes y usuarios, para lo cual aquéllas deberán considerar los antecedentes, condiciones específicas, actividad económica o profesional y las plazas en que operen;
- b. La información y documentación que dichas sociedades financieras de objeto múltiple, personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero deban recabar para la apertura de cuentas o celebración de contratos relativos a las operaciones y servicios que ellas presten y que acrediten plenamente la identidad de sus clientes;



LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DEL CRÉDITO

Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión
Secretaría General
Secretaría de Servicios Parlamentarios
Centro de Documentación, Información y Análisis

Última Reforma DOF 20-08-2008

- c. La forma en que las mismas sociedades financieras de objeto múltiple, personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero deberán resguardar y garantizar la seguridad de la información y documentación relativas a la identificación de sus clientes y usuarios o quienes lo hayan sido, así como la de aquellos actos, operaciones y servicios reportados conforme al presente artículo, y
- d. Los términos para proporcionar capacitación al interior de sociedades financieras de objeto múltiple, las personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero sobre la materia objeto de este artículo. Las disposiciones de carácter general a que se refiere el presente artículo, señalarán los términos para su debido cumplimiento.

Las sociedades financieras de objeto múltiple, las personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero deberán conservar, por al menos diez años, la información y documentación a que se refiere el inciso c) del párrafo anterior, sin perjuicio de lo establecido en éste u otros ordenamientos aplicables.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público estará facultada para requerir y recabar, por conducto del Servicio de Administración Tributaria, información y documentación relacionada con los actos, operaciones y servicios a que se refiere la fracción II de este artículo. Las sociedades financieras de objeto múltiple, las personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero, quienes estarán obligadas a proporcionar dicha información y documentación.

El cumplimiento de las obligaciones señaladas en este artículo no implicará trasgresión alguna a la obligación de confidencialidad legal, ni constituirá violación a las restricciones sobre revelación de información establecidas por vía contractual.

Las disposiciones de carácter general a que se refiere este artículo deberán ser observadas por las sociedades financieras de objeto múltiple, las personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero, así como por los miembros del consejo de administración, administradores, directivos, funcionarios, empleados, factores y apoderados respectivos, por lo cual, tanto las entidades como las personas mencionadas serán responsables del estricto cumplimiento de las obligaciones que mediante dichas disposiciones se establezcan.

La violación a las disposiciones a que se refiere este artículo será sancionada por el Servicio de Administración Tributaria, con multa de hasta 100,000 días de salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal, en términos de su Ley.

Las mencionadas multas podrán ser impuestas, a las sociedades financieras de objeto múltiple, las personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero, así como a sus miembros del consejo de administración, administradores, directivos, funcionarios, empleados, factores y apoderados respectivos, así como a las personas físicas y morales que, en razón de sus actos, hayan ocasionado o intervenido para que dichas entidades financieras incurran en la irregularidad o resulten responsables de la misma.

El Servicio de Administración Tributaria tendrá la facultad de supervisar, vigilar e inspeccionar el cumplimiento y observancia de lo dispuesto por este artículo, así como por las disposiciones de carácter general que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en términos del mismo.

Los servidores públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Servicio de Administración Tributaria, las sociedades financieras de objeto múltiple, las personas que realicen las actividades a que se refiere el artículo 81-A y los transmisores de dinero, sus miembros del consejo de administración, administradores, directivos, funcionarios, empleados, factores y apoderados, deberán abstenerse de dar noticia de los reportes y demás documentación e información a que se refiere este artículo, a personas o



LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DEL CRÉDITO

Camara de Diputados del H. Congreso de la Union
Secretaría General
Secretaría de Servicios Parlamentarios
Centro de Documentación, Información y Análisis

Última Reforma DOF 20-08-2008

autoridades distintas a las facultadas expresamente en los ordenamientos relativos para requerir, recibir o conservar tal documentación e información. La violación a estas obligaciones será sancionada en los términos de las leyes correspondientes.

Artículo 96.- Se impondrá pena de prisión de tres meses a dos años y multa de treinta a trescientos días de salario a los directores generales o gerentes generales, miembros del consejo de administración, comisarios y auditores externos de las organizaciones auxiliares del crédito o de las casas de cambio que en el ejercicio de sus funciones, incurran en violación de cualquiera de las prohibiciones a que se refieren los artículos 23, fracción VII, 45, fracción XII y 87-A, fracción VII de esta Ley.

Artículo 96, reformado por DOF 18-07-2006, que seguirá vigente hasta el 18 de julio de 2013:

Artículo 96.- Se impondrá pena de prisión de tres meses a dos años y multa de treinta a trescientos días de salario a los directores generales o gerentes generales, miembros del consejo de administración, comisarios y auditores externos de las organizaciones auxiliares del crédito o de las casas de cambio que en el ejercicio de sus funciones, incurran en violación de cualquiera de las prohibiciones a que se refieren los artículos 23, fracción VII, 38, fracción III, 45, fracción XII, 45-T, fracción III y 87-A, fracción VII de esta Ley.

Artículo 97.- Serán sancionados con prisión de dos a diez años y multa de quinientos a cincuenta mil días de salario, los consejeros, funcionarios o empleados de las organizaciones auxiliares del crédito y casas de cambio o quienes intervengan directamente en la operación:

- I. Que dolosamente omitan u ordenen omitir registrar en los términos del artículo 52 de esta ley, las operaciones efectuadas por la organización o casa de cambio de que se trate, o que mediante maniobras alteren u ordenen alterar los registros para ocultar la verdadera naturaleza de las operaciones realizadas, afectando la composición de activos, pasivos, cuentas contingentes o resultados;
- II. Que conociendo la falsedad sobre el monto de los activos o pasivos, concedan el préstamo o crédito.

Fracción II, reformada por DOF 18-07-2006, que seguirá vigente hasta el 18 de julio de 2013:

II. Que conociendo la falsedad sobre el monto de los activos o pasivos, concedan el préstamo, crédito, o celebren contratos de arrendamiento financiero o de factoraje financiero;

- III. Que a sabiendas, presenten a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores datos falsos sobre la solvencia del deudor, sobre el valor de las garantías de los créditos, préstamos o derechos de crédito, imposibilitándola a adoptar las medidas necesarias para que se realicen los ajustes correspondientes en los registros de la organización respectiva, y

Fracción III, reformada por DOF 18-07-2006, que seguirá vigente hasta el 18 de julio de 2013:

III. Que a sabiendas, presenten a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores datos falsos sobre la solvencia del deudor, arrendatario o de los clientes que transmitan los derechos de crédito, o de los deudores de éstos, sobre el valor de las garantías de los créditos, préstamos, arrendamientos financieros o derechos de crédito, imposibilitándola a adoptar las medidas necesarias para que se realicen los ajustes correspondientes en los registros de la organización respectiva, y

- IV. Que, conociendo los vicios que señala la fracción III del artículo 98 de esta ley, concedan el préstamo o crédito.

Fracción IV, reformada por DOF 18-07-2006, que seguirá vigente hasta el 18 de julio de 2013:

Anexo 4. Cumplimiento de obligaciones con SAT al ser intermediario financiero.



DEM PARA CENTROS CAMBIARIOS Y TRANSMISORES DE DINERO, INSTALACIÓN DEL SISTEMA

Versión del programa **DEM para Centros Cambiarios y Transmisores de Dinero** (2010) V.1.3.0 para la generación de Reportes de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes que se deberán enviar a la SHCP por conducto del SAT, de conformidad con los artículos 814 y 95 bis de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.

El instalador carga automáticamente la máquina virtual **1.3.1 de Java** que requiere, así como el cliente y los accesos necesarios para capturar esta declaración informativa.

Versiones del programa para **Centros Cambiarios y Transmisores de Dinero** provistas de un asistente de instalación:

- **Para usuarios que ya cuentan con una versión del software de Java instalado previamente en la PC.**

Descargue e instale en su PC el siguiente archivo:  [DEM CCTD.exe](#) (1,018 kB) y siga las indicaciones del asistente de instalación.

- **Para usuarios que aún no cuentan con una versión del software de Java instalado en la PC.**

Descargue e instale en su PC el siguiente archivo:  [DEM CCTD 10j150.exe](#) (14,905 kB) y siga las indicaciones del asistente de instalación.

El proceso de instalación se realiza automáticamente en la siguiente ruta de su disco duro **c:\dem_10\DEM_CCTD**.

 580 kB) [Manual de instalación y Usuario](#)

[Envío de información](#)

[Catálogos Instituciones y Contrapartes, Localidades, Tipo de Operación, Instrumentos Monetarios, Monedas y Actividad Económica](#)

Acceso a la aplicación para la generación de la Clave de Entidad Financiera (CEF)

ENTREGA AL SAT Y A LA SHCP DEL DOCUMENTO QUE CONTENGA LAS POLÍTICAS DE IDENTIFICACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL USUARIO, ASÍ COMO DE LOS CRITERIOS, MEDIDAS Y PROCEDIMIENTOS PARA DAR CUMPLIMIENTO A LO PREVISTO EN LAS DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL APLICABLES RESPECTIVAMENTE

El documento que contenga los criterios, medidas y procedimientos sobre las políticas de identificación y conocimiento del cliente (DCMP) por parte de los Centros Cambiarios y Transmisores de Dinero, se deberá presentar ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para efectos de su revisión.

El DCMP inicial se presentará en las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente dependientes del SAT que les correspondan a su domicilio fiscal, acompañando al mismo lo siguiente:

- Escrito Libre de presentación del Documento con criterios (Triplicado), el cual deberá contener el nombre o denominación del Sujeto Obligado, domicilio, RFC y CURP (En caso de contar con ella), asimismo deberá ser firmado por el oficial de cumplimiento, es decir la persona designada por el sujeto obligado.
- Original y copia simple de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma del propietario o del representante legal, expedida por el gobierno federal, estatal o municipal. (Original para cotejo), y
- En caso de representación legal, copia certificada y fotocopia del poder notarial con el que acredite la personalidad del representante legal o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. (copia certificada para cotejo).

El DCMP será revisado de acuerdo a la normatividad aplicable y una vez que se determine por el SAT que el mismo cumple con las mismas, el Centro Cambiario o Transmisor de Dinero deberá tramitar su envío a la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para los fines que procedan.

Los datos de la Unidad de Inteligencia Financiera son:
Av. Constituyentes No. 1001, Edif. C-1, Primer Nivel, Colonia Belén de la Flores,
Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01110, Tels: 36 8821 54 o 36 882166

Si el SAT en el ejercicio de sus facultades requiere modificaciones al DCMP inicial, estas se deberán de presentar ante la Administración Local de Auditoría Fiscal que le corresponda a su domicilio fiscal.

 187kB) Documento tipo que contiene los criterios, medidas y procedimientos mínimos sobre las políticas de identificación y conocimiento del cliente que deben elaborar y observar los transmisores de dinero dispersores.

 178kB) Documento tipo que contiene los criterios, medidas y procedimientos mínimos sobre las políticas de identificación y conocimiento del cliente que deben elaborar y observar los centros cambiarios.

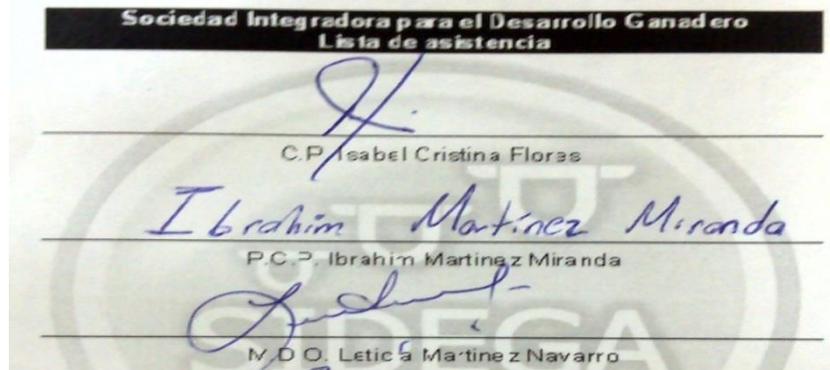
Fundamento legal:

a) LGOAAC 81-A y 95 Bis de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC);

Anexo 5.

DATOS DEL APRENDIZ	Isabel Cristina Flores Soto Matrícula: A0310010
ENTREGA No.	
BITACORA #	
FECHA	05 de Enero del 2011
OBJETIVO	1.- Retomar proyecto 2.- Asignar nuevas tareas por inicio de año en proyecto.
ÁREA:	Oficinas administrativas de R17
CITA/ENTREVISTA:	Isabel Flores Soto Ibrahim Martínez Miranda Leticia Martínez
DURACIÓN:	1:00 horas
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:	-Durante el mes de diciembre no hubo reuniones durante el periodo vacacional que comprende los días 22 y 29 de diciembre, durante ese tiempo se estuvo trabajando en la redacción del contrato de crédito se establecerá entre el productor y SIDEGA.
LOGROS:	<p>Se logró reunir a la mayoría de los socios el día viernes 10 de diciembre donde se tuvo una orden del día y se desarrolló de la siguiente manera:</p> <p>Orden del día. Inicio de reunión 2:00 PM</p> <p>1.- Lista de asistencia</p> <p>2.- Comentar y presentar avances que se han tenido en la sociedad, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Registro de la sociedad ante SHCP. 2.2 Manuales de la sociedad 2.3 Punto de equilibrio 2.4 Presentar lugar físico de la oficina de SIDEGA <p>3.- Constituir capital de la sociedad</p> <p>4.- Presentar al consejo de administración y gestionar el común acuerdo de la mayoría de los socios.</p> <p>Para dar cumplimiento al primer punto de la orden del día se toma lista de asistencia,</p> <p>Dentro del punto 2 le dimos seguimiento presentando a los socios y haciendo una reseña respecto a todo lo que se ha estado trabajando, se les presento una copia de la cedula del RFC, así como algunos de los manuales y el punto de equilibrio del mismo proyecto. Posteriormente se les invito a los socios a pasar a ver el lugar físico donde posteriormente serán las oficinas de SIDEGA.</p> <p>Para dar cumplimiento al punto número 3 se habló sobre la posible aportación que haría cada uno de los socios y por común acuerdo de todos los socios se llegó a la conclusión de reunirse el próximo viernes para definir la aportación de cada uno a la sociedad.</p> <p>Para dar cumplimiento al punto 4 se procedió a la lectura del consejo administrativo del acta constitutiva y se sometió a debate y se hicieron algunas propuestas respecto al comisario, se comentó que es importante que los socios que forman parte</p>

	<p>de los ejidos de san marcial, punta de agua y Suaqui grande formen parte del consejo de administración para que cada uno de los lugares se noten dentro de la sociedad, además se propuso que se va a adicionar vocales con el fin de involucrar un mayor número de personas de otros sectores dentro del consejo.</p> <p>Como parte adicional que no se encuentra dentro de la orden del día, el Sr. Roberto Zambrano Gaytán comento que invitaría a 2 personas mas para que formen parte de la sociedad, y también incito a los actuales socios que en caso de conocer a personas que pudiesen ser buenos socios.</p>
<p>ACUERDOS:</p>	<p>Se comento respecto a la revisión del proyecto estratégico, la maestra Leticia Martínez nos proporciono un archivo que nos habla sobre proyectos estratégicos.</p> <p>Posteriormente, Isabel nos leyó una definición de lo que es proyectos estratégicos que la encontró en un documento llamado “Reglas de Operación de los programas de apoyo de la financiera Rural para acceder al Crédito y fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural”, posteriormente Leticia Martínez nos dio retroalimentación en cuanto a dicha definición. Nos dice que un proyecto estratégico abarca varios sectores y se trata de desarrollar a los productores de dichas áreas.</p> <p>Además se comento sobre las unidades de negocios por las que vamos a estar conformada, es decir tanto la dispersora de crédito, como la hostería, se comento que este programa de unidades de negocios con visión de crecimiento hacia los lugares de donde son algunos de los socios, es lo que se define como proyecto estratégico.</p> <p>Posteriormente se comento que a través de financiera rural se pueden conseguir apoyos tanto para capacitación como para estudios y preparación de los colaboradores que formaran parte de la dispersora.</p> <p>Otro de los comentarios que hubo fue respecto al componente de apoyo para la ampliación del capital, se leyó en que consiste y Leticia Martínez nos dio una breve retroalimentación.</p> <p>Además se comento la parte del préstamo, es decir, cuantas veces nos prestan el capital y como es que aumenta el préstamo, es decir, cuales son las reglas, Leticia Martínez nos dio una breve respuesta y nos va a pasar un archivo que contiene dicha información.</p> <p>Leticia Martínez nos recomienda leer el documento llamado “PASFIR” que contiene información de apoyos y beneficios que se les dan a las entidades financieras dispersoras de crédito.</p> <p>Además de eso, se cometiÓ a debate la cuestión de crecimiento de los criterios de apoyos de financiera, según Leticia Martínez algunas cuestiones no pueden y no deben ser del todo informadas a los clientes ya que es parte de la información y criterios internos de financiera rural.</p> <p>Según los comentarios de Leticia Martínez pudiéramos conseguir hasta 5 veces el capital ya que nos dice que este proyecto esta enfocado y hecho en base a un encadenamiento productivo, que a fin de cuentas es lo que hablábamos anteriormente es decir, un proyecto estratégico.</p> <p>Uno de los últimos puntos a revisar es respecto a las</p>

	<p>aportaciones que harán los socios, es que si un terreno que se encuentra dentro de un ejido pudiera formar parte de las aportaciones, o que problemas podrían existir. Nos dice Leticia que la única manera es que la sociedad ejidal venda primeramente esa parte del terreno al socio para que sea de esta manera ese terreno sea propiedad privada y posteriormente el socio lo aporte a la dispersora.</p>
<p>COMPROMISOS DE ACCIÓN:</p>	<p>Ibrahim se va a dedicar a investigar cada uno de los papeles de los integrantes del consejo de administración, con el fin de saber las funciones con las que deberán cumplir las personas a las que se les asigne dicha responsabilidad. Ibrahim le mandara vía correo la parte 2.2.1 de las REGLAS de Operación de los Programas de Apoyo de la Financiera Rural para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural., a Luis Cordero para que lea esa parte y conozca mas respecto al negocio.</p>
<p>ASISTENTES:</p>	 <p>Falta la firma de Luis Cordero, pero estuvo presente, como evidencia queda la foto.</p>

Anexo 6.

DATOS DEL APRENDIZ	Isabel Cristina Flores Soto Matrícula: A0310010
ENTREGA No.	
BITACORA #	
FECHA	24 de noviembre del 2010
OBJETIVO	1.- Revisar avances de punto de equilibrio. 2.- Revisar ciclos de entrada de ganado óptimos 3.- Revisar cotización de construcción de corrales.
ÁREA:	Oficinas administrativas de R17
CITA/ENTREVISTA :	Isabel Flores Soto Ibrahim Martínez Miranda Leticia Martínez Luis Cordero Domínguez
DURACIÓN:	2 horas
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:	Actividades a realizar en el mes de noviembre según grafica de Gantt: 3.1 Diseño del producto financiero 3.2 Definición de clientes potenciales y necesidades de crédito de cada uno 3.3 Integración de los expedientes de los clientes potenciales 3.4 Aplicación de controles internos 3.5 Aplicación de políticas de crédito 3.6 Aplicación de políticas contra el riesgo crediticio 3.7 Aplicación de liquidación de crédito de productores 3.8 Diseño y Gestión de protección (contratos, seguros, etc.) contra riesgo Crédito
LOGROS :	Se esta trabajando en un punto de equilibrio el cual nos servirá para evaluar el proyecto y hacer posibles ajustes en costos para dar un sentido positivo a los resultados de dicha valuación.
ACUERDOS:	Luis Cordero nos ayudara a la promoción del crédito en las áreas de donde son los socios, además de eso hará una visita para conocer el hato ganadero con el que cuentan, así como la calidad del mismo.
COMPROMISOS DE ACCIÓN:	Ibrahim llamara a los socios para ver si es posible hacer una visita el día viernes 26 o sábado 27 de noviembre a los ejidos y revisar el punto mencionado anteriormente en la parte de “acuerdos”

ASISTENTES:

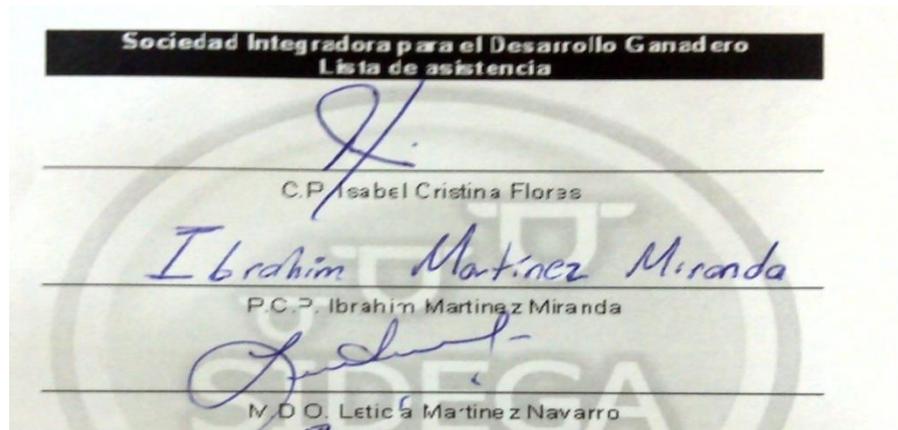


FOTO:

