



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS,  
SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA  
Y LA AGRICULTURA MUNDIAL**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA LA  
ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL ESPECIALIZADA DE  
OVINOCULTORES DEL VALLE DE TULANCINGO, HIDALGO**

**T E S I S**

**QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**

**P R E S E N T A**

**MARÍA DEL ROSARIO GRANADOS SÁNCHEZ**



**DIRECCION GENERAL ACADEMICA  
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES  
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES**

**Chapingo, México; enero de 2015**

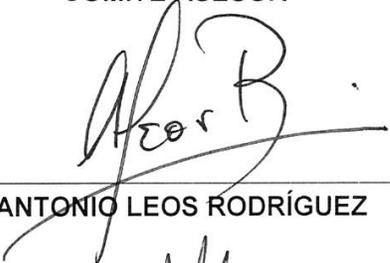
**Propuesta de estrategia de fortalecimiento para la Asociación  
Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de  
Tulancingo, Hidalgo**

Tesis realizada por **María del Rosario Granados Sánchez**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**

**COMITÉ ASESOR**

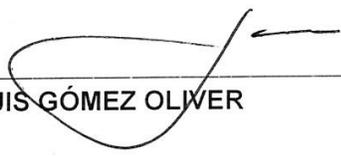
**DIRECTOR:**

  
\_\_\_\_\_  
**DR. JUAN ANTONIO LEOS RODRÍGUEZ**

**ASESOR:**

  
\_\_\_\_\_  
**DR. VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS**

**ASESOR:**

  
\_\_\_\_\_  
**DR. LUIS GÓMEZ OLIVER**

## Dedicatoria

A mi mamá:

Severiana Sánchez con todo mi amor, por su ejemplo diario de fortaleza, su incansable aliento en los momentos de confusión y su gran valor para enfrentar la vida.

A mi papá:

Raúl Granados por ser mi pilar y ser mi mejor ejemplo de perseverancia, rectitud, honradez y trabajo. Por sus consejos sabios y ser mi impulso para seguir adelante.

A mi hermano:

Raúl por ser mi soporte y apoyar mis decisiones, por su cariño y darme momentos de alegría y felicidad imborrables.

A Hernán:

Por todo su amor, su apoyo incondicional, sus palabras de aliento en los momentos de fragilidad, por su plática tan confortante y dejarme ver mis límites y mis alcances.

A mis sobrinos:

Fernanda y Marcos por recordarme todos los días la alegría y la maravilla de ser niño y el deseo de ser mayor. Por ser la esperanza del futuro.

A la familia que ha estado siempre a mi lado y me ha brindado su apoyo:

Mi tío Carlos (†), mi tía Delia, mi tío Artemio, mi primo Carlos, Mary, Claudia.

A mis amigos y compañeros de clase:

Aldo, Noé, Luis, Carlos, Rodolfo, Rolando, Manuel, Alba, Minerva y Ángela a todos ellos por compartir un objetivo en común: mejorar las condiciones de vida en el medio rural mexicano.

## Agradecimientos

A Dios, que me ha regalado la oportunidad de vivir.

A la Universidad Autónoma Chapingo que me dio la formación académica y las herramientas para mi desarrollo humano y profesional; al CIESTAAM, que me abrió sus puertas, brindándome todo lo necesario para alcanzar esta meta.

Al CONACYT que financió mis estudios de Maestría, permitiéndome cumplir un sueño más.

Al Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés por su acertada dirección en este trabajo, sus observaciones y sugerencias.

Al Dr. Juan Antonio Leos Rodríguez por su apoyo, críticas y sugerencias siempre positivas para el exitoso término de este trabajo.

Al Dr. Luis Gómez Oliver por su invaluable apoyo, por los conocimientos transmitidos, por su paciencia y sabiduría, pero sobre todo por su ejemplo de entrega al trabajo.

A los Doctores Manrubbio Muñoz Rodríguez, Roberto Rendón Medel, Jorge Aguilar Ávila y J. Reyes Altamirano, pilares fundamentales en mi formación profesional y, profesionistas admirables que con su entrega a la formación de recursos humanos contribuyen al desarrollo de México.

Al doctorando Miguel Ángel Vargas del Ángel, quién me proporcionó en el momento de mayor conflicto el enlace con productores de ovinos.

A todo el personal del CIESTAAM, quienes con su trabajo contribuyen al cumplimiento de nuestros sueños.

A los miembros de la Asociación Ganadera Local de Ovinocultores del Valle de Tulancingo, a los representantes de instituciones gubernamentales y civiles, quienes me proporcionaron el material necesario para el desarrollo de este trabajo. En especial al Ing. Antonio de la Cruz Moreno, quien me abrió las puertas y me proporcionó los contactos necesarios para la investigación.

## Datos biográficos

María del Rosario Granados Sánchez nació el 13 de septiembre de 1986 en Tecámac, Estado de México, la menor de dos hijos de Raúl Granados Copca y Severiana Yaneth Sánchez Castañeda.

Ingresó a la Universidad Nacional Autónoma de México en 2005, donde cursó la Licenciatura en Economía, graduándose con mención especial en 2012, en 2010 cursó en la Facultad de Economía de la UNAM el diplomado Análisis y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión y de 2013 a 2014 cursó la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el CIESTAAM.

En 2011 inició su vida profesional como profesor adjunto en las asignaturas de Economía Internacional y Economía Agrícola, en la Facultad de Economía de la UNAM.

En 2012 se desempeñó como consultora de campo para la FAO y la Secretaría de la Reforma Agraria. En 2014, formó parte del equipo central que llevó a cabo la selección de técnicos para la gestión de proyectos de los programas PROMETE y FAPPA de SAGARPA.

## Propuesta de estrategia de fortalecimiento para la Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo, Hidalgo

### Proposed strategy for strengthening to Specialized local livestock farmers association of Valle de Tulancingo, Hidalgo

María del Rosario **Granados Sánchez**<sup>1</sup>,  
Juan Antonio, **Leos Rodríguez**<sup>2</sup>, Vinicio Horacio **Santoyo Cortés**<sup>2</sup>, Luis **Gómez Oliver**<sup>3</sup>

#### Resumen

Las organizaciones agropecuarias han sido en muchos países el medio para impulsar la productividad y competitividad de los productores; estudiarlas permite comprender su funcionamiento, alcances y retos. En este trabajo se analiza el caso de la Asociación Ganadera Local de Ovinocultores del Valle de Tulancingo, mediante el estudio de su red de valor y se propone una agenda estratégica para la misma. Los problemas detectados fueron de carácter organizativo, comercial y de transparencia. Tiene una cartera de socios en disminución, servicios ofrecidos limitados, prácticas de mejoramiento genético no adoptadas por todos los socios, además de una concentración en ventas. Para dar solución a la problemática se recomienda una estrategia de fortalecimiento que incluya tres componentes: 1] el organizacional, 2] el comercial, y 3] y el de mejora genética. La estrategia debe considerar: 1] la adopción de los siete principios de la cooperación; 2] diversificación de servicios; 3] capacitación técnica y tecnológica; 4] ampliación en los procesos de certificación; 5] propuesta de un modelo de negocios; y 6] diversificación en ventas. Se concluye que la organización ganadera está contribuyendo poco para mejorar la competitividad de sus socios, por lo que requiere adoptar principios organizativos, estrategias comerciales y una propuesta de valor definida.

**Palabras clave:** Asociación gremial, capital social, mercado, criadores de ovinos, estrategia de fortalecimiento.

#### Abstract

Livestock organizations have been, in a lot of countries, the most important means to boost the productivity and competitiveness in farmers. The study of livestock organizations allowed to understand its operation, its reach and its challenges. This research studies the behaviour of the Specialized Local Livestock Farmers Association of the Tulancingo Valley. Hidalgo, state, Mexico. The main tool for the study was the value network, and a strategy is proposed to solve the main problems. Those ones detected during the study were organizational, commercial, and related to the openness. Its partners have been decreasing; it offers limited services; the breeding practices are not adopted by all partners; moreover, there is a concentration in sales. To provide a solution, it is recommended an integral strategy that is divided among three categories: 1] organizational, 2] commercial and 3] genetic improvement. Strategy must consider: 1] the adoption of the seven principles of cooperation, 2] diversification of services, 3] technical and technological training, 4] broaden certification processes, 5] a business model proposal 6] diversified sales. It is concluded that the livestock association studied has a small contribution to improve the competitiveness of its partners. It is necessary to adopt organizational values, commercial strategies, and a consolidated value proposal.

**Key words:** Trade union, Social capital, Market, Strengthening Strategy, Professional services provider.

<sup>1</sup> Tesista. Maestría en Estrategia Agroempresarial. <sup>2</sup> Profesores Investigadores del CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo, México. <sup>3</sup> Profesor Investigador de la Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.

## Abreviaturas usadas

<b>Siglas.</b>	<b>Significado.</b>
A.C.	Asociación Civil.
ACI	Alianza Cooperativa Internacional.
AGLEOVT	Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo.
AMCO	Asociación Mexicana de Criadores de Ovinos.
ARU	Asociación Rural Uruguaya.
ASOOVINOS	Asociación de Ovinos de Colombia.
COLANTA	Cooperativa Lechera de Antioquia.
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
CONARGEN	Consejo Nacional de Recursos Genéticos A.C.
ELB	Encuesta de Línea Base.
ER	Empresa Rural
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
INAI	Índice de Adopción de Innovaciones.
INIFAP	Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícola y Pecuaria.
Kg	Kilogramo.
PROGAN	Programa de Fomento Ganadero.
PROGRESAH	Programa de Educación, Salud y Alimentación de Hidalgo.
S.C.	Sociedad Civil
SAGARPA	Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SEDAGROH	Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Hidalgo.
SENASICA	Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera.
SINIIGA	Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado.
SPR	Sociedad de Producción Rural.
SUL	Secretariado Uruguayo de Lana.
T	Tonelada.
TIF	Establecimientos Tipo Inspección Federal.
UNO	Organismo de la Unión Nacional de Ovinocultores.
UP	Unidad de Producción.
UPP	Unidad de Producción Pecuaria.
UPR	Unidad de Producción Rural.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos .....	17
1.4 Preguntas a responder .....	18
1.5 Organización del trabajo.....	19
II. MARCO CONCEPTUAL .....	22
2.1 Capital social .....	22
2.2 Acción colectiva.....	25
2.3 Formas de organización .....	27
2.3.1 Organizaciones de productores en el medio rural .....	29
2.3.1.1 Ejido .....	30
2.3.1.2 Organizaciones de carácter económico .....	31
2.4 Asociaciones gremiales .....	31
2.4.1 Cooperativismo y cooperativas agrarias .....	34
2.4.2 Asociaciones ganaderas en México.....	35
2.5 Red de valor .....	36
2.6 Innovación .....	41
III. MARCO METODOLÓGICO .....	44
3.1 Estudio de caso: ventajas y desventajas de su aplicación .....	44
3.2 Selección del caso ¿por qué la AGLEOVT? .....	45
3.2.1 Ubicación geográfica y universo de estudio .....	45
3.3 Metodología para el diagnóstico de la AGLEOVT .....	47
3.3.1 Análisis de mercado de la ovinocultura.....	47
3.3.2 Red de valor .....	47
3.3.2.1 Medición de la dinámica de innovación de la AGLEOVT.....	50
3.3.2.2 Mapeo de la red social, técnica y comercial de la AGLEOVT.....	51
3.3.2.3 Cédula de diagnóstico de SAGARPA .....	53
3.3.2.4 Evaluación de la aplicación de principios organizativos .....	55
3.4 Metodología para el análisis de problemas en la AGLEOVT.....	56
3.4.1 Construcción del árbol de problemas.....	56
3.4.2 Matriz FODA.....	58
3.5 Metodología para la elaboración de la agenda estratégica .....	58
3.5.1 Árbol de objetivos .....	58
3.5.2 Matriz ERIC .....	59
3.5.2.1 Acciones de carácter organizativo, comercial y de innovación tecnológica.....	60
IV. MERCADO DE LA OVINOCULTURA.....	62
4.1 Análisis del mercado mundial de la ovinocultura.....	62
4.1.1 Producción mundial de carne y lana, periodo 2000-2012.....	62
4.1.2 Consumo aparente de carne ovina, período 2000-2011 .....	64
4.1.3 Vías de comercialización de carne y lana .....	65
4.2. Análisis de mercado de la ovinocultura en México.....	68

4.2.1 Producción de carne y lana, período 2000-2012.....	68
4.2.2 Consumo aparente de carne ovina, periodo 2000-2012.....	70
4.2.3 Evolución de los precios de carne y lana, período 2000-2012 .....	73
4.3. Análisis de mercado de la ovinocultura en Hidalgo.....	74
4.3.1 Producción de ovinos en Hidalgo, período 2000-2012 .....	74
4.3.2 Consumo aparente de carne ovina .....	78
4.3.3 Precios de ovinos en Hidalgo: tendencias y factores que influyen en su comportamiento .....	80
4.4 Dinámica de comercialización de la ovinocultura en Hidalgo.....	85
4.4.1 Dinámica de comercialización de la ovinocultura en Hidalgo .....	85
V. DIAGNÓSTICO DE LA AGLEOVT.....	97
5.1. Estructura de la “red de valor” de la AGLEOVT .....	97
5.2. Antecedentes y conformación de la AGLEOVT .....	98
5.2.1 Marco legal de la Asociación .....	99
5.2.2 Situación actual de la AGLOEVT .....	99
5.3. Socios: atributos y dinámica de innovación .....	105
5.4. Complementadores: actores que enriquecen .....	109
5.5. Problemática y causas que afectan a la AGLEOVT .....	117
5.6. Matriz FODA.....	130
5.7 Escenario tendencial .....	131
VI. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO .....	133
6.1 Matriz ERIC de la AGLEOVT .....	133
6.2. Descripción de la estrategia de fortalecimiento propuesta para la AGLEOVT .....	134
6.2.1 Acciones de tipo organizativo.....	134
6.2.2 Acciones de tipo comercial.....	137
6.2.3 Acciones de innovación técnica.....	141
6.2.4 Árbol de objetivos de la AGLEOVT .....	144
6.3 Actores clave para el desarrollo de la estrategia.....	145
6.4 Recursos para desarrollar la estrategia .....	145
6.4. Beneficios que obtendrían .....	147
6.5. Riesgos posibles para la estrategia .....	148
VII.CONCLUSIONES .....	150
LITERATURA CITADA.....	153
ANEXOS    160	

## Lista de cuadros

<i>Cuadro 1. Matriz detallada del comercio exterior de ovinos en México, 2011.....</i>	<i>71</i>
<i>Cuadro 2. Estructura de ovinocultores en el estado de Hidalgo. ....</i>	<i>86</i>
<i>Cuadro 3. Matriz FODA de la AGLEOVT. ....</i>	<i>130</i>
<i>Cuadro 4. Modelo de negocios propuesto para la AGLEOVT. ....</i>	<i>140</i>
<i>Cuadro 5. Innovaciones de mejoramiento genético a promover. ....</i>	<i>142</i>

## Lista de figuras

<i>Figura 1. Estructura de la red de valor.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 2. Regiones altamente productoras de ovinos (sur del estado) y municipios en con mayor número de socios en la AGLEOVT. ....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 3. Interacciones de la AGLEOVT con otros agentes. ....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 4. Esquema del árbol de problemas.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 5. Principales países productores de carne de ovino. ....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 6. Evolución de la producción mundial de lana, periodo 2000-2012. ....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 7. Consumo aparente de carne ovina por continente, periodo 2000-2011. ....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 8. Principales países exportadores de carne ovina, 2012. ....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 9. Principales países importadores de carne ovina, 2012. ....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 10. Existencias de ovinos en México, 1961-2012.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 11. Participación en la producción nacional de los cinco principales estados productores de ovinos en México. ....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 12. Producción y comercio exterior de lana en México, 2000-2012. ....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 13. Estadísticas de comercio externo de pie de cría de ovinos en México, 2003-2013.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 14. Evolución de los precios nominales y del índice de precios al productor, período 2000-2012.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 15. Evolución de los precios al productor de lana en México, período 2000-2012. ....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 16. Inventarios de ovinos en el estado de Hidalgo, 1980-2011. ....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 17. Participación porcentual de los D.D.R en producción de ovinos en Hidalgo.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 18. Producción de ovinos D.D.R. Tulancingo, 2005-2012. ....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 19. Producción de ovinos por municipio en el D.D.R. Tulancingo, 2005-2012. ....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 20. Densidad ovina por Km2 en Hidalgo.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 21. Producción de carne en canal en Hidalgo.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 22. Precios de ovinos en pie y canal, periodo 2000-2013. ....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 23. Precios de los alimentos para ganado ovino en Hidalgo, 2000-2012. ....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 24. Producción y precios de cebada forrajera, 2000-2011. ....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 25- Inventarios y tasas de crecimiento de ovinos, 2000-2012. ....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 26. Producción y tasa de crecimiento mensual de carne en canal de ovino en Hidalgo, 2011-2012. ....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 28. Relación proveedores pie de cría-Estado-productores ovinos. ....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 27. Cadena de valor agroalimentaria ovinos.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 29. La red de valor de la AGLEOVT, Hidalgo. ....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 30. Red social de productores de la AGLEOVT. ....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 31. Red comercial de ventas de los socios de la AGLEOVT. ....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 32. INAI de ovinos pie de cría para clientes de la AGLEOVT. ....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 33. Red comercial de ventas de socios de la AGLEOVT.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 34. Red social y técnica de la AGLEOVT. ....</i>	<i>126</i>
<i>Figura 35. Árbol de problemas de la AGLEOVT.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 36. Árbol de objetivos de la AGLEOVT ..... </i>	<i>144</i>

## Lista de anexos

<i>Anexo 1. Los siete principios contenidos en la “Declaración de Identidad Cooperativa”, 1995 .....</i>	<i>160</i>
<i>Anexo 2. Entrevista nivel de articulación de la red de valor en la escala de Rovere.....</i>	<i>161</i>
<i>Anexo 3. ELB Innovaciones de la AGLEOVT.....</i>	<i>164</i>
<i>Anexo 4. Encuesta de servicios de la AGLEOVT.....</i>	<i>168</i>
<i>Anexo 5. Cédula de autodiagnóstico de SAGARPA .....</i>	<i>170</i>
<i>Anexo 6. Criterios para la evaluación del grado de adopción de los siete principios.....</i>	<i>171</i>

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Los primeros indicios de organización en las fincas ganaderas de México se remontan a la época colonial, cuando el Rey de España ordenó fijar la obligación de herrar el ganado para su identificación. La normatividad que regiría la incipiente organización tomó como base los preceptos y fijuras jurídicas de España, es así como se importan la “Mesta” con el objeto de que los propietarios de ganado pudieran recuperar sus animales extraviados, movilizarlo durante la temporada de secas y la Corona le otorgaba autoridad a dos ganaderos miembros de la Mesta para cuidar la integridad de los intereses del gremio. Los beneficios de las Mestas fueron una eficiente administración ganadera, se dictaron ordenanzas para la cría y producción del ganado, reglamentos para el castigo de fraudes y delitos como el robo de ganado, entre otros. (CNOG, 2014).

En la época independentista, debido a las constantes luchas internas entre las fracciones políticas, la producción ganadera cayó en franco deterioro al igual que la organización de los ganaderos. Es en el Porfiriato cuando se vuelve a impulsar la ganadería, principalmente en el norte del país; como respuesta a que los criadores de reses se encontraban dispersos, el ganado carecía de calidad y no valoraban adquirir cruza del extranjero para mejorar la calidad del ganado. Además de las constantes pérdidas por falta de organización y movilidad del ganado en la época de secas.

En 1890 como consecuencia de la baja en el precio de la plata en el mercado mundial, en México se presentó una crisis que obligó a pensar en otras fuentes de ingreso, el desarrollo del campo fue una de las soluciones, se organizó el primer Congreso Agrícola y se fundaron sociedades especializadas que tenían entre sus principales objetivos introducir nuevas técnicas y cultivos, importar ganado con calidad fenotípica y se celebró la primera exposición ganadera. En 1909 el gobernador de Chihuahua Enrique Creel, veía en la ganadería un potencial de desarrollo para los hacendados

norteños, impulsando primero medidas que garantizaran la seguridad del ganado y disminuyeran su robo constante (Saucedo, 1984).

Durante el periodo revolucionario, los avances que se habían logrado en la ganadería volvieron a retroceder y aproximadamente el 50% del inventario de ganado que tenía el país se perdió, principalmente en el norte de México. A partir de 1920 el gobierno comenzó a emitir medidas proteccionistas que permitieron la recuperación de los inventarios. En 1928, el Presidente Calles decretó de utilidad pública la celebración de exposiciones agrícolas y ganaderas.

Si bien se impulsó la ganadería, aún hacía falta una figura que protegiera a los ganaderos e incentivara la producción de calidad; la Reforma Agraria no consideraba el potencial de la reproducción y la cría de ganado por lo que la ganadería ejidal se encauzó sin orientación técnica y sin un efectivo asesoramiento oficial. Los problemas técnicos, financieros y de crédito fueron resultado de la falta de asesoramiento en las unidades de producción.

En respuesta a dicha problemática, se promulgó el 19 de abril de 1934, la Ley de Asociaciones Ganaderas, propiciando un movimiento en los ganaderos con la finalidad de organizarse. El número de organizaciones ganaderas locales y uniones ganaderas regionales registradas y autorizadas oficialmente por la Secretaría de Agricultura y Ganadería en 1934 fue de dos asociaciones locales; para 1954 estaban conformadas 471 asociaciones locales y 45 uniones ganaderas regionales (Saucedo, 1984).

Con el objetivo de integrar a las asociaciones ganaderas se fundó en 1936 la Confederación Nacional Ganadera, la cual aglutina a cualquier tipo de productor pecuario. Actualmente están dentro de su padrón un total de 2,000 asociaciones, que aglutinan a 15,000 productores; además de contar con 25 asociaciones de registro (CNOG, 2014).

Entre los objetivos primordiales de la Confederación establecidos en la Ley de Asociaciones Ganaderas de 1936, se encontraban, definir las líneas estratégicas del

desarrollo del sector pecuario, unificar y sistematizar las acciones y esfuerzos de los ganaderos y representarlos ante las diversas instancias gubernamentales y privadas, así como brindar asesoría y soporte técnico, administrativo y jurídico a todos los organismos ganaderos (CNOG, 2014).

Las asociaciones ganaderas ya sean locales, especializadas, regionales, entre otras, se han regido en un primer momento por la Ley de Asociaciones Ganaderas de 1936, en ésta se especificaban las funciones que les atañían y los objetivos para los cuales se habían formado. Entre sus principales finalidades se encontraba orientar y organizar la producción ganadera, regularizarla de acuerdo a las necesidades del mercado, fomentar el comercio exterior mediante la estandarización de los productos y disminuir la intermediación, gestionar los créditos pecuarios, asesorar a los pequeños productores, organizar cooperativas ganaderas que realizaran funciones económicas y representar los intereses comunes de los socios (DOF, 1936).

La Ley de Asociaciones Ganaderas se fue modificando a través del tiempo; llama la atención que en el reglamento publicado en el Diario Oficial de la Federación de 1993, el funcionamiento de las asociaciones dependía en gran medida de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, en los artículos 5° y 7°, la Secretaría definía los apoyos a los organismos para su desarrollo socio económico, en las áreas de financiamiento, insumos, infraestructura, comercialización, industrialización, ciencia y tecnología, organización y capacitación de los productores e infraestructura en sanidad animal.

En el año 1999, la Ley de Asociaciones Ganaderas cambia de nombre a Ley de Organizaciones Ganaderas, en esta modificación se reestructuran las funciones y los objetivos de los diferentes tipos de asociaciones y se vuelve a enfatizar el objeto social por el cual existen, cuál es su finalidad y qué funciones deben desarrollar. Se mantiene a las asociaciones para su desarrollo económico y social, pero, se establece la obligación de las organizaciones especializadas de demostrar los lineamientos técnico genealógicos para el control y sistema de registro y certificación genealógica.

El artículo 5° vuelve a ser clave, ya que en el se hace mención de las obligaciones de la asociación, entre las más importantes se encuentran integrar estadísticas de la especie, promover la contabilidad dentro de los asociados, expedir certificados de movilidad de ganado y acreditar su origen, hacer convenios con instituciones de investigación y tecnología y dar una asesoría integral a los socios, desde la producción hasta la comercialización al exterior (DOF, 1999).

Finalmente en el año 2012, la Ley volvió a ser modificada, ampliando las obligaciones que tienen las organizaciones para con sus socios. Destaca la promoción para integrar la cadena de valor de la especie determinada, proponer la elaboración de Normas Oficiales que garanticen calidad y sanidad, colaboración con entidades de gobierno para garantizar sanidad e inocuidad en los productos, así como la formación de cooperativas que fomenten el beneficio económico de los socios (DOF, 2012).

Los compromisos establecidos en el reglamento de las organizaciones ganaderas, responden a las necesidades del mercado y a las exigencias de una economía competitiva que demanda productos de calidad e inocuos, precios competitivos y una producción amable con el ambiente que abastezca dicha demanda. Por otra parte, existe un amplio grupo de productores que aún no han sido capaces de entrar en la dinámica del mercado competitivo, y continúan presentando los mismos problemas de hace 80 años. Mientras, que existe otro grupo de productores que se han visto beneficiados por el funcionamiento de las asociaciones ganaderas, ya sea de forma individual o colectiva y han ingresado con éxito a este mercado exigente incluyendo al de exportación.

En México la ganadería enfrenta un problema sustancial, principalmente en los estados del norte , debido al cambio climático que provoca alteraciones en los ciclos agrícolas, escasez de alimentos, sequías e inundaciones, entre los principales problemas; situación a la cual se enfrentan tanto grandes como pequeños productores, son estos últimos los que se encuentran en mayor desventaja.

Principalmente son los pequeños productores los que enfrentan una mayor problemática, quedando marginados en muchas ocasiones de las políticas públicas e incrementando la brecha de desigualdad que persiste en el campo. Si bien las políticas públicas han estado enfocadas a disminuir la marginación, aún falta mucho por hacer para lograr articular a pequeños productores dentro de las redes de valor e innovación dinámicas que permitan mejorar su nivel de vida. Es por lo tanto importante analizar el funcionamiento de las asociaciones y reconocer el papel que juegan dentro de los pequeños productores.

Analizar si el proceso de conformación de las asociaciones y la dependencia con organizaciones políticas generó que un gran número de organizaciones nacieran con graves problemas; perpetuando actividades de corte gremial y convirtiéndose en gestoras de los recursos públicos, generando una serie de ineficiencias en los productores y provocando su marginación ante la competitividad existente en los mercados.

## **1.2 Justificación**

De acuerdo con la información del Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario (2013), la ganadería en México tiene un alto potencial que no ha sido aprovechado debido a la descapitalización de las unidades productivas, así como a la subutilización o abandono de la infraestructura productiva. En gran medida, estos problemas se originan en que el conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico no se han traducido en prácticas que permitan aumentar la productividad del sector agroalimentario, pues no se vinculan de manera plena con las demandas de los productores, dificultando su integración en la cadena de valor.

La dificultad en la integración de la cadena de valor de cualquier especie pecuaria, pero principalmente especies menores como ovinos o cabras, se debe entre otros factores, a la atomización de las unidades de producción. La dispersión que existe en México

limita generar economías de escala entre los pequeños productores incrementando sus costos y dificultando el proceso de comercialización.

Ante esta problemática es necesario estudiar la forma de asociación típica en México, cuáles son las funciones que está desarrollando, la problemática que enfrenta la asociación en su conjunto y cómo se relaciona con los agentes del entorno que la rodean, pero también cómo responde ante las situaciones que se presentan.

Es importante ubicar la importancia que han tenido las asociaciones u organizaciones a través del tiempo y el impacto que han generado para la sociedad, ya que con datos obtenidos del Estudio sobre el desarrollo institucional de las organizaciones rurales en México, se observa que sólo el 57.7% de las organizaciones rurales económicas existentes en el país, se encuentran en funcionamiento. Sin embargo, una parte de ellas se encuentran trabajando por debajo del 0.5 del índice general de desarrollo institucional de las organizaciones rurales<sup>1</sup>.

El desarrollo de las asociaciones no ha sido el óptimo en el medio rural mexicano, a pesar de tener una fuerte presencia en el medio; sin embargo, su papel ha sido fundamental para entender la actualidad de la producción agropecuaria en México y la competitividad de los productores en el mercado.

La investigación estuvo orientada a las asociaciones ganaderas, y se tomó como base de estudio a la Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo. La justificación de por qué elegir esta asociación es que ésta se dedica a una especie animal menor, fue la primera asociación formada para productores de ovinos en el país y se encuentra localizada en el estado de Hidalgo, en donde la ovinocultura es una actividad considerada como indispensable por la Agenda de

---

<sup>1</sup> El índice general de desarrollo institucional de las organizaciones rurales mide el nivel general de desarrollo institucional de las organizaciones rurales. Para definir el índice se toman en cuenta los cuatro índices globales correspondientes a la gestión económica y financiera, la formación de capital social, el desarrollo de capacidades humanas y la perspectiva de género en las organizaciones rurales. Un resultado de 1 indica que la organización tiene un desarrollo institucional alto, es eficiente, efectiva y genera valor a los socios; un índice cercano a 0, indica que el desarrollo organizacional es bajo y hay fallas múltiples en la organización.

innovación tecnológica de la Fundación Hidalgo Produce (2012), y ocupa el segundo lugar en la producción nacional de ovinos , es la actividad que más beneficiarios de PROGAN tuvo en 2013, sólo después de bovinos carne. La actividad se concentra en la región sur del estado.

La especie ovina es muy socorrida por los proyectos de desarrollo rural, debido a la facilidad de manejo que tiene, puede ser manejada por niños y mujeres, muy recomendable por la alta prolificidad que presenta así como por el atractivo mercado que la demanda, es una especie noble al poder alimentarse y sobrevivir con forrajes y pastos que crecen a la orilla de los caminos; ocupan un espacio pequeño (corral de traspatio). Por todas estas cualidades la especie ovina se ha convertido en un instrumento de desarrollo rural para personas que se encuentran en situación de alta y muy alta marginación.

El estudio de la AGLEOVT permitirá conocer el funcionamiento de las asociaciones ganaderas, el papel que desempeñan y los objetivos alcanzados en virtud de los objetivos que deberían cumplir.

### **1.3 Objetivos**

La presente investigación tiene como objetivos:

- Medir el nivel de cooperación, las relaciones entre actores, entre otros, para comprender el funcionamiento de las asociaciones y el papel que juegan en el desarrollo de la ganadería para analizar el comportamiento de las asociaciones ganaderas en México, tomando como estudio de caso a la Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo.
- Conocer la dinámica de mercado y las principales formas de comercialización de la ovinocultura en México. Caracterizar las canales de mercado y las principales variables económicas de la ovinocultura, mediante el análisis de oferta, demanda y precios, así como identificar los factores que intervienen en ellos.

- Identificar el nivel de desarrollo organizacional y analizar el entorno en el cual se desenvuelve la asociación, utilizando el enfoque de análisis de redes de valor, para determinar los factores que influyen en el comportamiento de la asociación y en aquellos que impiden o propician el crecimiento y desarrollo de los socios miembros.
- Identificar los principales retos y oportunidades que presentan las asociaciones ganaderas, en especial la de Ovinocultores del Valle de Tulancingo, mediante las herramientas utilizadas en los objetivos anteriores, con la finalidad de proponer alternativas para robustecer la organización, mediante la generación de una estrategia de fortalecimiento para lograr una mayor cohesión y el desarrollo de los productores, así como un mejor posicionamiento en la ovinocultura nacional.
- Identificar que funciones lleva a cabo la AGLEOVT y que servicios proporciona a sus socios, en función de aquellas que estipula la Ley de Organizaciones Ganaderas, mediante la aplicación de instrumentos que permitan medir el nivel de desarrollo institucional.

#### **1.4 Preguntas para responder**

Las preguntas principales que motivan la presente investigación son las siguientes:

- ¿Cuál es el funcionamiento de las organizaciones ganaderas en México y su importancia dentro de la ganadería?
- ¿Cuál es la dinámica de mercado en que participan los productores de ovinos y cuáles son los principales canales de comercialización?
- ¿Cuál es el grado de desarrollo organizacional que presenta la AGLEOVT y qué papel desempeña respecto de sus socios?
- ¿Cuáles son las principales relaciones de asociación que tiene la AGLEOVT, cuál es la problemática presentada en la asociación, los retos a enfrentar y cuáles sus áreas de oportunidad?

- ¿Qué acciones pueden mejorar el funcionamiento de la asociación, y agregar valor para sus socios?
- ¿Con qué acciones está cumpliendo la asociación de acuerdo al artículo 5° de la Ley de Organizaciones Ganaderas?

### **1.5 Organización del trabajo**

En el trabajo se aborda el estudio de la Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo, mediante metodologías diversas que permiten analizar la estructura de la asociación, su funcionamiento, la problemática existente, las áreas de oportunidad, la forma en que están relacionados los socios y los actores dominantes en la comercialización, entre otros. Además del conocimiento preciso de los problemas y opciones de solución para el mejor desarrollo de la AGLEOVT, este estudio de caso proporciona elementos para comprender el funcionamiento de las asociaciones ganaderas en México. Aunque la situación específica de la AGLEOVT no debe generalizarse a todas las organizaciones, si puede servir de guía para plantear posibles fallas y aciertos al interior y exterior de las asociaciones.

La estructura de la investigación está compuesta por siete capítulos, los cuales se desarrollan de la siguiente forma:

En el capítulo I, se expone la pertinencia de la investigación, sus objetivos, las preguntas que motivaron la elección de la AGLEOVT y la forma en que está estructurado el trabajo.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico sustentante de la investigación y el análisis bajo el que ésta se realiza. Los aspectos teóricos involucran teorías como la de acción colectiva de Ostrom (2011) y Hardin (1968); el capital social, desarrollado ampliamente por Durston (2000) y North (1990); así como los aspectos organizacionales estudiados por Moyano (2008), Terra (1984) y Gottret (2011). Se describen supuestos de la teoría de la cooperación y sus principios expuestos y

llevados a la práctica por la ACI, así como las principales formas de organización en México.

Se mencionan los aspectos principales de la teoría de la red de valor manejada por Nalebuff y Branderburger (1997); la manera en que están relacionados los actores que integran la red, cuáles son sus funciones y cómo se desempeñan dentro de la misma y la manera en que pueden potencializar sus acciones y oportunidades. Así mismo, se esboza la teoría del océano rojo y el océano azul, planteada por Kim y Mauborgne (2004), necesaria para desarrollar una estrategia que permita a las organizaciones sobresalir del resto de las organizaciones.

Dentro del capítulo III se desarrolla la metodología empleada para la elaboración de la investigación; características y criterios de selección del estudio de caso, fuentes de información e instrumentos de colecta usados y los análisis que se realizan para describir a la organización y su entorno; así como para definir su agenda estratégica.

En el capítulo IV se desarrolla el análisis de mercado de la ovinocultura, oferta y demanda internacional, exportaciones e importaciones de México; se realiza un estudio de la producción estatal, en este caso para el estado de Hidalgo, así como uno distrital, el cual se enfoca a la producción de ovinos en el Distrito de Desarrollo Rural (DDR) Tulancingo. Se establece el nivel de consumo de carne ovina en México y cuáles son los principales canales de comercialización. Se presenta la evolución de precios de insumos y ovinos en los últimos años, así como el de la balanza comercial para ovinos pie de cría, identificando los factores que incidieron en dicho comportamiento. Como resultado se obtiene un marco referencial que permite comprender el lugar que tiene la ovinocultura y su importancia dentro de la ganadería nacional.

Con el capítulo V se presentan y discuten los resultados del estudio. El proceso comienza con la estructura de la red de valor, en donde se definen características de la empresa tractora, el marco legal en el que se encuentra inscrita, cuál es su situación actual y con qué medios cuenta. Se estudia la posición y las demandas de los clientes,

el papel que desempeñan los complementadores y cuáles son sus competidores y proveedores.

Los resultados exponen la problemática encontrada, la cual se presenta en el árbol de problemas y de objetivos, explicándose las causas y efectos correspondientes, complementándose con la matriz FODA. Por último, se expone el escenario tendencial que se perfila para la organización.

En el capítulo VI se propone una estrategia de solución para la problemática encontrada en la asociación. Se desarrollan tres líneas a seguir, describiendo una estrategia organizativa, comercial y de innovación técnica. Se identifica el tipo de actores clave para el desarrollo de la estrategia, los recursos necesarios para llevarla a cabo, los beneficios que obtendría la organización y los socios de la misma, y los riesgos de no llevar a cabo la estrategia, así como los posibles obstáculos que impedirían desarrollarla.

Por último, en el capítulo VII se presentan las conclusiones y las recomendaciones generadas para robustecer el desempeño de la asociación.

## II. MARCO CONCEPTUAL

El estudio de organizaciones ya sean económicas o gremiales requiere de diversos conceptos que permitan comprender su funcionamiento. Debido a la complejidad de relaciones entre los actores que intervienen en su operación y la concordancia con las metas y objetivos que éstas tienen, es necesario estudiar no sólo aspectos económicos o de rentabilidad, el estudio de una organización va más allá de actividades económicas en donde la elección es fundamental en la dinámica de mercado. Se requiere analizar y comprender la interacción entre la organización y el entorno, las causas que motivan la conformación de una organización, el comportamiento de los agentes económicos y humanos, asimismo, se necesita relacionar el marco jurídico e incluso el comportamiento humano para entender el compromiso de los actores con el funcionamiento de la organización y la racionalidad de sus decisiones.

En este capítulo se desarrollan conceptos que permiten una mejor comprensión de la dinámica y comportamiento de los actores en una organización; asimismo se presenta un recuento histórico de la conformación de las organizaciones en el medio rural, los factores que han intervenido en la evolución de las mismas. Finalizando con los conceptos utilizados que guiaron el desarrollo de la investigación.

### 2.1 Capital social

Durston (2000) menciona que el capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación. Estas tres relaciones pueden contribuir a los tres tipos de beneficios siguientes:

- Reducir los costos de transacción
- Producir bienes públicos, y

- Facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables.

Las formulaciones de capital social generadas en la década de los ochenta coinciden en que el capital social es un recurso que, en combinación con otros factores, permite lograr beneficios para los que lo poseen (Durstun, 2000).

De acuerdo con North (1990), las instituciones son conjuntos de normas y valores que facilitan la confianza entre los actores y generan cambios que pueden ser políticos, sociales o económicos. Las instituciones son abstractas, mientras que las organizaciones son manifestaciones concretas de cooperación basadas en la confianza e incluyen cuerpos políticos, sociales, educativos y económicos.

De acuerdo con Granovetter (1985), el comportamiento racional de las personas abarca no sólo objetivos económicos, sino también la sociabilidad, la aprobación, el estatus y el poder. También, en la dirección inversa, las relaciones sociales y la estructura social juegan un papel central en el comportamiento económico. Es decir, cuando las relaciones sociales son negativas, los resultados económicos tienden a tener resultados desfavorables.

El concepto de capital social ha sido ampliado y estudiado por Putnam (1993), para quién el capital social abarca los aspectos de las organizaciones sociales, tales como redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo, propiciando que el trabajo conjunto sea más fácil en una comunidad que tiene un stock abundante de capital social.

El capital social se enriquece con las redes de intercambio, basadas en la confianza que surge de lazos de parentesco, vecindad o pertenencia a un mismo grupo étnico, dando lugar a un desarrollo económico, social y organizacional exitoso.

Coase (1937), señala que, en el terreno económico, el capital social, como conjunto de normas y la existencia de redes e instituciones informales, permite reducir los costos de transacción originados en los riesgos del desconocimiento entre agentes económicos.

Coase menciona la existencia de instituciones informales como el capital social que permiten condiciones favorables a los agentes económicos; entender la importancia de las instituciones es fundamental para comprender su operación en el proceso económico. El Neo-Institucionalismo es la corriente económica que permite explicar su importancia en la vida social, utilizando un lenguaje económico, pero integrando conceptos de disciplinas como el derecho, la ciencia política, la sociología, la historia o la antropología. Sus ideas centrales pueden resumirse en dos: las instituciones importan y son susceptibles de ser analizadas (Williamson, 2000).

Hodgson (2002) define a las instituciones como estructuras sociales con capacidad para la causación reconstitutiva descendente que acentúan sobre hábitos arraigados de pensamiento y acción. La causación descendente de la estructura institucional sobre los agentes da como resultado una nueva constitución de los propósitos y las preferencias. Los poderes y limitaciones causales asociados con las estructuras institucionales pueden animar los cambios en el pensamiento y el conocimiento.

De acuerdo con Carrasco y Castaño (2012), actualmente los planteamientos de la nueva economía institucional emergen en el estudio del desarrollo, entendido como un proceso dinámico de cambio en el que las instituciones tienen un protagonismo esencial, superando la versión más restrictiva del crecimiento basado en la acumulación de la tecnología y el capital. Por tanto, las instituciones tienen una gran importancia en el crecimiento económico, ya que generan los principales incentivos para que actúen los agentes económicos más relevantes (Galindo, 2010).

Pero para que las instituciones generen los efectos esperados tienen que cumplir, al menos, con las siguientes características (Acemoglu, 2005):

I] Deben proteger los derechos de propiedad de la mayor parte de la sociedad, pues el hecho de asegurar la propiedad hace que los agentes económicos tengan más incentivos para invertir.

II] Tienen que establecer restricciones sobre las actuaciones de algunos grupos de presión, élites y políticos que pudieran perjudicar a los derechos de propiedad.

III] Deben incentivar la existencia de iguales oportunidades para grandes segmentos de la sociedad, permitiendo de esta forma que un mayor número de personas puedan llevar a cabo actividades económicas.

Este objetivo se consigue principalmente facilitando el acceso a una mejor formación de capital humano, así como a los recursos financieros que incentivan la inversión. Para mantener el crecimiento y el desarrollo económico resulta, por tanto, necesario crear las instituciones adecuadas y mejorar las existentes, para evitar las perturbaciones económicas y facilitar la actividad en los mercados (Acemoglu, Johnson y Robinson, 2002).

## **2.2 Acción colectiva**

Las organizaciones están creadas para dar solución a problemas de un grupo de personas y llegar a objetivos compartidos. Sin embargo, cuando se plantea el dar solución a una problemática común, es difícil generar mecanismos que involucren a todos los miembros de esa organización, creándose conflictos al interior de la misma. En muchas ocasiones los conflictos surgen cuando está de por medio el trabajo con factores de la producción que son compartidos por el grupo. La problemática que presentan las organizaciones rurales corresponde principalmente a la carencia de una cultura comercial y capacidad de posicionamiento que les permita insertarse de manera eficaz y competitiva a la que se vive en los mercados dinámicos.

Al no tener definida una cultura y una estrategia sobre la cual se manejará la organización, se forma una situación de individualidad y de egoísmo, prevaleciendo el interés particular sobre el interés y el beneficio colectivo. Ostrom (2011) se enfoca en el aprovechamiento de los recursos naturales; menciona que ni el Estado ni el mercado han logrado con éxito que los individuos mantengan un uso productivo, de largo plazo, de los sistemas de recursos naturales. Además, distintas comunidades de individuos

han confiado en instituciones, que no se parecen ni al Estado ni al mercado para regular algunos sistemas de recursos con grados razonables de éxito durante largos periodos.

Al no tener un uso adecuado de los factores de producción que comparten en común, las organizaciones o grupos de productores caen en desgracia, por lo que cuando el grupo carece de organización y de normas que guíen el comportamiento y funcionamiento del grupo, se propicia una conducta individual. Es decir, los individuos se encuentran atrapados en un sistema que los compele a aumentar el uso de los recursos sin ningún límite, en un mundo que es limitado. La ruina es el destino hacia la cual todos los hombres se precipitan, persiguiendo cada uno su propio interés en una sociedad que cree en la libertad de los bienes comunes (Hardin, 1968). Por tanto, todo mundo piensa en sí mismo, raras veces en el interés común, lo cual lleva a los hombres a terminar disputando entre sí (Ostrom, 2011).

Los grupos rurales que pretenden constituirse en una organización deben tener un soporte que fundamente su desarrollo y defina el rumbo hacia donde se orientará su funcionamiento. Un factor común que identifica a las organizaciones efectivas que trascienden y prosperan mucho tiempo después de que sus fundadores se han retirado, es la existencia de una ideología central conformada por una serie de valores y principios básicos que rigen el comportamiento organizacional en el largo plazo, a pesar de los cambios del entorno, además de una propuesta de valor, misión o conjunto de razones fundamentales que orienten la existencia de la organización (Muñoz *et al.* 2010).

Durston (2000) enfatiza que de acuerdo al enfoque antropológico, las poblaciones humanas se organizan en sistemas totales que operan en diversos planos en forma simultánea y complementaria. Los principios corresponden a:

- El plano material relacionados con el medio ambiente físico y la tecnología;
- El plano organizacional, que incluye aspectos jurídico-políticos, organización comunitaria y estatal, y

- El plano ideacional y simbólico, es decir, los valores, aspectos cognitivos y creencias.

Si las organizaciones se apegan a esta serie de principios, tendrán una alta posibilidad de ser exitosas. Su funcionamiento estará basado en principios que refuercen el grado de confianza y reciprocidad que prevalece entre un colectivo que busca llegar a un objetivo común.

### **2.3 Formas de organización**

En el medio rural mexicano la conformación de los grupos de productores agropecuarios está motivada principalmente por la necesidad de colaborar en una organización para poder ser beneficiarios en la mayoría de casos y tener acceso a programas de gobierno que impulsen la producción. Las principales formas de organización corresponden a aquellas de carácter asociativo, predominando las figuras de carácter reivindicativo y las de carácter económico.

Moyano (2008) distingue dos tipos de organizaciones:

1] Las de carácter reivindicativo que tienen como objetivo primordial la defensa de los intereses del colectivo social que dicen representar. Su discurso tiene un marcado contenido ideológico.

2] Las organizaciones de carácter económico que tienen fines exclusivistas y particularistas. Sus acciones alcanzan sólo a sus afiliados; sus formulaciones carecen de contenido ideológico.

En el primer grupo de organizaciones se encuentran aquellas que tienen como objetivo defender los intereses de sus agremiados, como las Asociaciones Ganaderas (AG), las confederaciones y los sindicatos. En las organizaciones de carácter económico se encuentran aquellas, como las Sociedades de Producción Rural (SPR), las Asociaciones Civiles (A.C.) y las Sociedades Anónimas (S.A).

Cada organización se desarrollará y comportará de acuerdo a los intereses o causas que motivaron su conformación, lo cual determinará en su comportamiento económico. Terra (1984), establece cuatro diferentes perspectivas históricas que dieron surgimiento a las organizaciones y cooperativas de productores en América latina, las cuales tuvieron su mayor impulso en la década de los ochenta.

1] Organizaciones que nacieron por impulsos ideológicos intensos, buscando superar el modelo capitalista de producción, frecuentemente escasas de capital y carentes de la capacidad empresarial y de apoyos necesarios.

2] Organizaciones que nacieron por interés propio de los trabajadores, para mantener las fuentes de trabajo, haciéndose cargo los trabajadores de empresas públicas o privadas generalmente deficitarias. Algunas no sobrevivieron a esas deficiencias originales, pero en algunas industrias y servicios lograron consolidarse y trabajar eficientemente.

3] Organizaciones promovidas y creadas por entidades no lucrativas, motivada por cumplir las metas de un proyecto o programa de desarrollo y que obedecen a la lógica de incubación de empresas.

4] Organizaciones promovidas y creadas por la acción estatal para cumplir con objetivos y metas de política pública. Los procesos organizativos pueden dar inicio en un principio a organizaciones no formales que luego de un periodo de maduración pueden decidir legalizarse (Terra, 1984)

Las organizaciones se forman con la finalidad de dar respuesta a la problemática existente en una colectividad de individuos con objetivos comunes. De acuerdo con Gottret (2011) la organización es un proceso de agrupación de personas que trabajan de forma coordinada y concertada para lograr una visión, unas metas y unos objetivos comunes, los cuales son definidos por el colectivo. Las personas normalmente se organizan para alcanzar metas y objetivos que de forma individual no son posibles de

lograr o que tomaría más tiempo alcanzar, así como para hacer un uso más efectivo y eficiente de los recursos con que cuentan.

Sin embargo, para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos es necesario que trabajen en una manera organizada y desarrollen mecanismos que permitan un alto nivel de comunicación ya que ésta es fundamental para el desarrollo de la misma y su adecuación al entorno en que se desenvuelven.

### ***2.3.1 Organizaciones de productores en el medio rural***

Las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares, son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización, se caracterizan por ser grupos de personas que tienen por lo menos un objetivo común. Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros (FAO, 1994).

En América Latina, las organizaciones de productores en el medio rural comienzan a tener mayor importancia a partir de los años ochenta, como consecuencia de la crisis económica que afectó la economía de muchos países latinoamericanos. En México la crisis de la deuda externa de 1982 los ajustes estructurales puestos en marcha para mejorar la economía, dejaron un aumento en la pobreza y en la desigualdad, y un sector rural en franco estancamiento económico.

Conforme a los datos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) la magnitud de la pobreza en los hogares rurales en 1990 llegó al 53%; dentro de ese porcentaje un 30% correspondió a indigentes, es decir a aquellos cuyos ingresos son inferiores al costo de una canasta básica de alimentos (FAO, 1994).

A partir de la década de los noventa el estado mexicano se volvió más regulador y normativo, y menos operador, situación que obligó al productor a entrar en esquemas de mayor competitividad y con economías de escala, para tener mayor poder de negociación. Para alcanzar el desarrollo rural integral, la conformación de productores en torno a una organización económica rural se convierte en una pieza fundamental (Cedeño, 2009), porque permite generar economías de escala, disminuir costos, penetrar al mercado más fácilmente que de manera individual, agregar valor a su producción y aumentar la competitividad con la finalidad de aumentar ingresos y en consecuencia el nivel de vida.

Las principales formas de organización surgidas en el siglo XX en México fueron las siguientes:

### **2.3.1.1 Ejido**

En México la forma de organización más común es el ejido, resultado del movimiento revolucionario de 1910. Es una forma de organización compleja, tiene un carácter corporativo y las decisiones se toman en asamblea de miembros, que aunque democráticas, han tenido y continúan teniendo una influencia activa por parte del gobierno. El ejido está sujeto a una lucha de poderes internos y externos, así como a presiones de las élites políticas y económicas.

El ejido puede formar parte de uniones regionales para colaborar en programas de desarrollo agrario. Para 1992, con la reforma al artículo 27° constitucional se estableció la posibilidad de privatizar el ejido con el fin de reducir las fragmentaciones de tierras declarando como prioritario la productividad y no la distribución. En virtud de la enmienda constitucional de 1992, se permite rentar, vender o hipotecar libremente las tierras de los ejidos. La reforma implantada estimula la asociación de ejidos con industrias nacionales o extranjeras dispuestas a aportar capitales que permitan el aumento de la producción aunque esto ha ocurrido en forma muy reducida.

### **2.3.1.2 Organizaciones de carácter económico**

Existen diversas formas de organización en el medio rural ya sean de carácter gremial o económico, las primeras están al amparo de la Ley Agraria y destaca la Unión de Ejidos, la Sociedad de Producción Rural (SPR), la Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR) y las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC).

Por el lado de las organizaciones económicas o sociedades mercantiles, éstas están regidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, identificándose a la Sociedad Anónima (SA) y la Sociedad Cooperativa (SCoop), teniendo cada una sus propias variantes. Los organismos civiles están regidos por el Código Civil y aquí se encuentran la Sociedad Civil (SC) y la Asociación Civil (AC) (Cedeño y Ponce, 2009; Rodríguez, 2012).

Cualquier tipo de organización, ya sea de carácter reivindicativo o económico, se enfrenta a diversas problemáticas conforme avanza en el tiempo y se va posicionando en el medio. Los problemas principales a los que se enfrentan las organizaciones son aquellos derivados de las estrategias desarrolladas para determinar su permanencia y posicionamiento en el mercado. Actualmente las organizaciones se enfrentan a cambios y a mercados dinámicos, en los cuales impera una fuerte competencia, la cual genera una alta rivalidad entre las organizaciones. Dicha problemática se ha planteado en la teoría de la acción colectiva estudiada ampliamente por autores como Ostrom.

## **2.4 Asociaciones gremiales**

De acuerdo con Moyano (1993), las asociaciones de carácter reivindicativo tienen como objetivo primordial la defensa integral de los intereses del colectivo social que dicen representar. Su discurso tiene un marcado contenido ideológico, encontrándose las organizaciones gremiales dentro de esta clasificación.

Las asociaciones gremiales son entidades jurídicas sin fines de lucro que pueden desarrollar actividades económicas que eventualmente generen ingresos. Están

conformadas por un grupo de personas que tienen un mismo ejercicio, profesión o estado social, y están regidas por ordenanzas y estatutos especiales (RAE, 2014).

El reglamento correspondiente a las asociaciones ganaderas y agrícolas está conformado por artículos que son generales para todas las organizaciones de este tipo, sin embargo, permite la formación de estatutos especiales bajo los cuales se regirá la asociación.

En Europa el origen de las primeras formas de organización o sociedades con fines agrícolas, se remonta al siglo XVI. En España se denominaron “Pósitos”, los cuales eran pequeños graneros comunales que prestaban semillas para la siembra a los labradores pobres, llegando incluso a actuar como reguladores de los precios del trigo y del pan; recibían apoyo de las autoridades eclesiásticas como los Reyes Católicos y legados testamentarios. En el siglo XIX la figura estaba en descenso y se restaura a principios del siglo XX, reanimando su funcionamiento y concediéndoles una aportación de los ayuntamientos (Marcos, 1953).

A finales del siglo XIX se fundan las Cámaras Agrícolas, que tenían como finalidad defender y fomentar los intereses de la agricultura, de la propiedad rústica, de los cultivos y de las industrias rurales. En el mismo tiempo se crearon los primeros sindicatos agrícolas, los cuales tenían un amplio programa de carácter económico y social. Después de la Guerra Civil en España, se replantearon los objetivos de los sindicatos agrícolas, así como sus objetivos, señalando como órganos de acción concreta las cooperativas de producción, crédito o consumo, cajas rurales, servicios comerciales, oficinas de colocación y escuelas profesionales. A mediados del siglo XX se forman las “Hermandades Agrícolas” y posteriormente las “Cámaras Sindicales Agrarias”, las cuales estaban organizadas y conformadas por un cuerpo administrativo y representativo sofisticado, teniendo presencia ante el Ministerio de Agricultura, trabajando mutuamente en los planes del sector agrícola y ganadero, realizando propuestas y revisando las asignaciones presupuestarias.

Entre los objetivos de las Cámaras Sindicales Agrarias estuvo ofrecer servicios técnicos y de orientación al agricultor, organizar frecuentes campañas de divulgación, aprovechamiento del ganado y transformación de productos, facilitar elementos de trabajo e insumos, servicios de maquinaria, sementales, campos de experimentación, tramitación de créditos agrícolas y asesoría jurídica, entre otros (Marcos, 1953).

El impulso a la formación de cooperativas agrícolas por parte de los sindicatos permitió que se fortalecieron y lograran una amplia presencia en el ámbito nacional. La década de los 80 fue importante para comprender el funcionamiento de las cooperativas actualmente, pues en materia legislativa se ordenó a los poderes públicos el fomento de las sociedades cooperativas y de las posibilidades de asociación de las mismas (Marí et. Al, 2001).

De acuerdo con Marí et. Al (2001), en 1999 la nueva Ley General Estatal reconoció expresamente el desarrollo de actividades empresariales. Lo anterior respondió a la necesidad de adecuación de las empresas cooperativas a las nuevas circunstancias y su aproximación a la realidad del cooperativismo agrario europeo, es decir, a la necesidad de un mayor protagonismo empresarial en la agricultura. Como consecuencia comenzaron a proliferar estructuras cooperativas de segundo nivel, incrementando las cuotas de mercado de acuerdo al sector agropecuario respectivo.

Un aspecto interesante tanto en las organizaciones españolas como en las sudamericanas, principalmente las chilenas, es que entre sus objetivos está ampliar sus cuotas de mercado. En el caso de las chilenas, son sociedades con más de medio siglo de existencia que actualmente trabajan para revisar y mejorar la competitividad que tienen en el mercado, diseñando estrategias que les permitan competir y llegar a nuevos mercados, aliándose con actores clave, pero también colaborando conjuntamente con entidades gubernamentales y socios gremiales, entre otros. Con la finalidad de defender y representar los intereses de los socios, hasta reparar caminos para cumplir con los compromisos de venta en el mercado exterior.

### 2.4.1 Cooperativismo y cooperativas agrarias

El cooperativismo es una de las formas más posicionadas dentro de la organización rural. Es el medio por el cual los productores buscan asociarse para proveerse de diversos servicios, predominando la obtención de mejores precios de insumos, así como para asegurar la comercialización de su producción. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) concibe a la organización como una asociación autónoma de personas que se unen en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática (ACI: 2014).

La ACI plantea siete principios (ANEXO I) que deben ser adoptados por las organizaciones para que lleguen a constituirse y posicionarse como entidades exitosas, en las cuales se supere el problema manifestado por Hardin en *“La tragedia de los comunes”*<sup>2</sup>.

En México tradicionalmente surgen asociaciones u organizaciones con el fin de cumplir un requisito de acceso a programas gubernamentales (Muñoz *et al.* 2010), no se cuenta con cifras estadísticas que indiquen el número de organizaciones que son realmente exitosas. Esto genera un problema al momento de evaluar el funcionamiento de las organizaciones, así como los factores que inciden en su buen o mal funcionamiento.

Los siete principios generados por la ACI presentan interdependencia y desembocan en un efecto multiplicador cuando son adoptados por las organizaciones. Entre más principios adopte la organización mayor posibilidad tendrá de ser exitosa y estará en condiciones de generar una estrategia que repercuta más allá del ambiente productivo. Muñoz (2010) expone que los principios con mayor interdependencia y efecto multiplicador son: la gestión democrática, la profesionalización y la educación / información; mientras que el principio relacionado con la autonomía política es el único

---

<sup>2</sup> *“La tragedia de los comunes”, es un dilema descrito por Garrett Hardin en 1968. Describe una situación en la cual varios individuos, motivados sólo por el interés personal y actuando independiente pero racionalmente, terminan por destruir un recurso compartido limitado (el común) aunque a ninguno de ellos, ya sea como individuos o en conjunto, les convenga que tal destrucción suceda.*

que afecta negativamente la mezcla de servicios, pues en la medida que exista una mayor orientación hacia la actividad política por parte de la organización, menos servicios podrá ofrecer a sus asociados. Pues la organización responderá a intereses políticos que en ocasiones pueden no convenir a los socios, entrando en conflictos de intereses y mermando la autonomía de la asociación.

Históricamente, las sociedades cooperativas han tenido gran difusión desde el siglo XVIII, propiciando gran interés alrededor del mundo. Las cooperativas agrarias, especialmente las que proveen servicios a los agricultores, son la forma más común de organización rural de los productores. En los años ochenta tuvieron gran auge, debido a los servicios atractivos que daban a sus socios, generando cooperativas exitosas que permiten a sus miembros economías de escala en el acceso a los recursos financieros y proporcionan un medio institucional para integrar a los pequeños agricultores en la economía nacional. Además, posibilitan el intercambio creciente de bienes y servicios entre los sectores tradicionales y otros subsectores de la economía y contribuyen a que sus miembros se beneficien con la transferencia de tecnología. En su forma ideal, las cooperativas se adaptan a numerosas actividades económicas y resultan especialmente idóneas para proporcionar servicios financieros a las comunidades rurales al operar a nivel de base, entre personas que se conocen bien, requisito fundamental para tener confianza. Con frecuencia suelen ser las únicas instituciones financieras (u organismos formales) en el área rural, suplementando las fuentes tradicionales, informales de crédito (FAO, 1994).

Sin embargo, otras cooperativas tuvieron desenlaces lamentables provocadas por el mal manejo del capital financiero y prácticas oportunistas por parte de los administradores provocado la desafiliación de muchos miembros (Lele, 1981).

#### ***2.4.2 Asociaciones ganaderas en México***

Las asociaciones ganaderas se caracterizan por ser organizaciones de tipo gremial pues en la mayoría de casos se conforman con la finalidad de proteger los intereses de

sus miembros, así como los criterios que sustenten el desarrollo y mejoramiento de los procesos productivos y comercialización de los productos ganaderos.

Los principales objetivos de las asociaciones ganaderas se encuentran inscritos en el artículo 5°, en el cual se establece el objeto de conformación de las mismas. Entre ellos se encuentran: promover la adopción de tecnologías adecuadas que garanticen la sustentabilidad, orientar la producción de acuerdo a las condiciones del mercado, inducir la participación en el mercado exterior garantizando la oferta de productos de calidad, identificar y difundir opciones financieras y de crédito, propugnar la formación de organización de cooperativas, representar los intereses comunes de los asociados, y apoyar a sus miembros con el cumplimiento de sus obligaciones fiscales (DOF, 1999).

Revisando la conformación de las cooperativas españolas y los sindicatos agrarios en España, se observa que el funcionamiento y legislación de las asociaciones ganaderas en México tiene una estructura y objetivos similares a las de las organizaciones españolas; sin embargo, en México aunque la normativa se ha modificado para cumplir metas con mayor compromiso, existen un amplio número de productores principalmente pequeños, que carecen de asociación y pertenencia a alguna organización que les permita desenvolverse dentro de las exigencias del mercado, y por tanto cumplir con los objetivos planteados en la normativa.

## **2.5 Red de valor**

Muñoz (2010), define a la red de valor como una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizada por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de valor o riqueza, tanto para sus miembros como para su territorio.

Tradicionalmente, los sistemas productivos se han estudiado en la dinámica de cadenas productivas, las cuales presentan una estructura lineal y en las cuales se

limita a diagnosticar a cada uno de los actores que integran los eslabones de la cadena sin asignarle el peso adecuado a las interacciones, la correlación de fuerzas y las reglas de juego entre ellos. Aunque los competidores de la empresa son considerados en el análisis de la cadena, los complementadores que desempeñan un papel cada vez más importante en la creación de valor de la empresa no se consideran. Por otro lado, en el enfoque de cadena el flujo de información es poco o nulo, ocasionando un desconocimiento de la oferta y demanda real de productos y servicios por lo que las demandas individuales de los consumidores no son satisfechas. Así mismo, la producción es empujada desde la oferta, orientándola hacia el producto básico tipo *commodity*. Se pone especial atención a la relación costo/precio, al mismo tiempo, los recursos y habilidades interiores no se armonizan e integran con recursos y habilidades de otras empresas, lo que dificulta responder rápido a las demandas del mercado (Huabai y Yang, 2011).

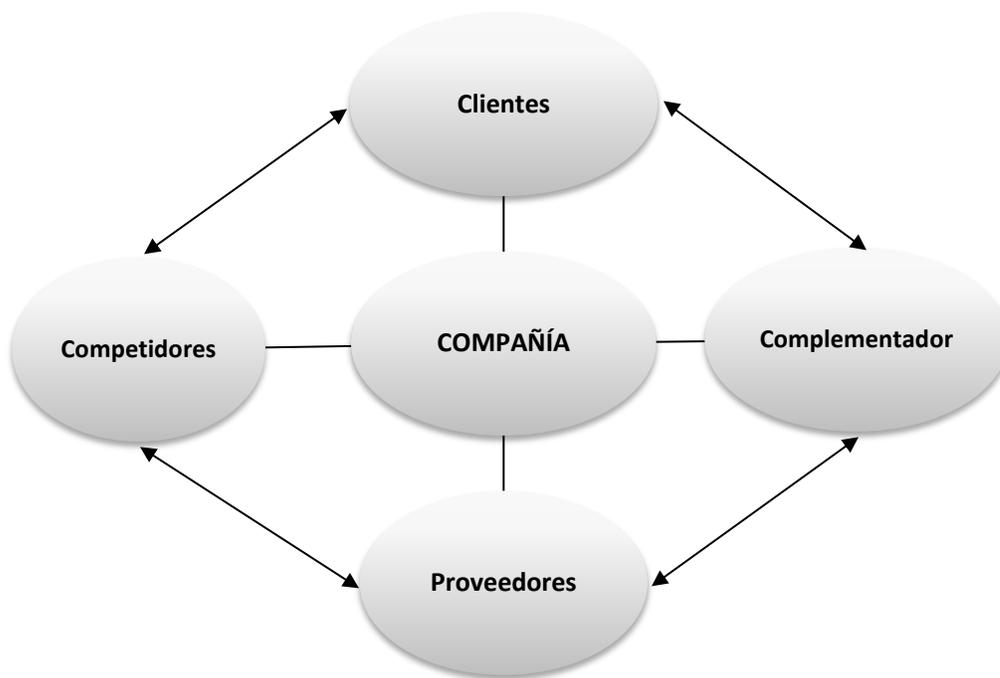
En cambio la red de valor permite estudiar a los sistemas productivos de una manera integral, en la cual se analiza el entorno en el que se desarrolla la actividad productiva a estudiar. En el entorno global y complejo en el que se desenvuelven las redes de valor, la agilidad, la adaptabilidad y el aprendizaje se vuelven los factores críticos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones insertas en estas redes. Estos elementos son los que les van a permitir responder espontáneamente a las necesidades cambiantes de los clientes para ofrecer un mejor servicio y hacer frente a los intereses atrincherados y la lucha de poder que se da entre los actores que conforman la red de valor (Lush et al., 2010 citado por Rodríguez, 2012).

Nalebuff y Branderburger (1997) plantean el análisis de la red de valor bajo una dinámica de cooportunidad<sup>3</sup>, en donde se busca crear relaciones ganar – ganar. En este sentido, proponen un nuevo esquema de cooperación entre diversos actores, en donde se presenta un cuadro completo del juego de los negocios.

---

<sup>3</sup> Nalebuff y Branderburger (1997) definen el término “cooportunidad” como una estrategia especial y original de gestión de la competición sobre un mercado; se trata de colaborar con algunos de los competidores, para así intentar captar un beneficio común que de otra manera sería difícil de conseguir. Etimológicamente es una combinación de la palabra competencia y cooperación.

La siguiente figura permite visualizar la totalidad del juego. La red de valor representa a todos los jugadores y las interdependencias entre ellos (figura 1).



**Figura 1. Estructura de la red de valor.**

Fuente: Nalebuff y Branderburger (1997)

La red de valor está integrada por cinco actores, en donde la compañía a estudiar es llamada la empresa tractora. Es el actor que compra insumos a los proveedores para elaborar un bien o brindar un servicio, y vende el bien o servicio a los clientes.

Sobre el eje vertical se encuentran los clientes y los proveedores de la compañía. Los insumos como materia prima y mano de obra, pasan de los proveedores a la compañía, y productos como bienes y servicios pasan de la compañía a los clientes. El dinero fluye de manera inversa, de los clientes a la compañía y de esta a los proveedores (Nalebuff y Branderburger, 1997).

En el eje horizontal se encuentran los complementadores y competidores de la compañía. Un complementador es aquel que agrega valor al producto, es decir, es el que ofrece bienes y servicios que permiten que un bien o servicio sea más valorado por

el cliente; se pueden analizar a nivel de los proveedores o de la empresa tractora. A nivel de la empresa tractora los complementadores son aquellos actores que permiten que el cliente final o intermedio valore más el bien o servicio. En el caso de los proveedores, los complementadores son los que contribuyen a que una empresa tractora o cliente prefiera comprar su producto ya sea por menores costos, menor calidad, garantía o inocuidad (Muñoz *et al.* 2010).

En el lado opuesto se encuentran los competidores. Estos tienen un comportamiento contrario a los complementadores; un competidor le resta valor al bien o servicio ofertado por la compañía. El análisis de los competidores puede hacerse a nivel de la compañía y a nivel de los proveedores. Para la compañía los competidores son aquellos que ofrecen al cliente un bien o servicio igual o similar al ofrecido por la empresa tractora. A nivel de los proveedores, los competidores son aquellos que les impiden a los primeros vender sus productos a determinada empresa tractora o cliente, en función de que ofrecen productos en condiciones más favorables, por ejemplo; precios, calidad o condiciones de pago (Muñoz *et al.* 2010).

Cuando se analiza el entorno de los competidores, la empresa tractora está en la posibilidad de encontrar mercados que aún no son explotados por la competencia y en los cuales la competencia se vuelve irrelevante si la empresa tractora logra desarrollar una estrategia de ventas, un producto nuevo o generar una nueva demanda por parte de los clientes, es decir, se genera lo que Kim y Mauborgne (2004) denominan como océanos azules.

En la parte superior de la figura 1, se encuentran los clientes para quienes trabaja la empresa tractora, pues estarán dispuestos a destinar recursos para obtener los bienes o servicios ofertados por la empresa. En tanto que los proveedores, son aquellas empresas que proveen insumos a la empresa tractora para generar los bienes o servicios ofertados (Nalebuff y Branderburger, 1997). Estos dos últimos actores desempeñan papeles simétricos, al ser socios iguales en la creación de valor.

Se dice que son socios pues las empresas usualmente innovan para satisfacer las necesidades de los clientes, tomando en cuenta la opinión de estos. Sin embargo los proveedores son los que estarán abasteciendo a la empresa para que pueda desarrollar sus actividades óptimamente, para lo cual es importante que la empresa tractora esté enterada de cuáles son las necesidades de los proveedores, sus limitantes y sus alcances, para que la empresa tractora cuente con la capacidad de desarrollar a sus proveedores y asegurar una entrega oportuna de los insumos necesarios para la elaboración de su producto o servicio.

Ahora bien, el enfoque de redes puede ampliarse a nivel de tres actores posibles: proveedores, complementadores y competidores. Muñoz (2010) menciona que deben tenerse presentes los siguientes aspectos: 1] A nivel de los proveedores: si en la estructura de costos de los productores un insumo o servicio representa más del 50% del total. 2] A nivel de complementador: si existe un actor que desempeñe un rol determinante. 3] A nivel competidor: si se identifica a un actor cuyo rol sea determinante para que los competidores directos de la empresa tractora se posicionen en el mercado.

Además de ampliarse, el análisis también crea la posibilidad de generar alianzas de colaboración y cooperación entre los actores que integran la red de valor. Cuando los actores se unen, pueden tener acceso a precios bajos o preferenciales, penetrar nuevos mercados, compartir factores de la producción y generar economías de escala que les permitan ser más competitivos en el mercado. Un aspecto importante a considerar por parte de las organizaciones para ofertar un producto-servicio con alto valor para el cliente es que el valor no se obtiene en el intercambio económico de las ofertas del mercado, sino más bien a través del uso del servicio-producto por parte del cliente y dentro de un contexto determinado (Lush et al., 2010).

## 2.6 Innovación

Al definir el término innovación se debe tener presente que es un concepto con múltiples significados:

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2014) la innovación es aquel efecto de alterar o mudar algo introduciendo novedades; creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado.

Aunque las diversas definiciones van desde la simple noción de inventar, alterar un estado de cosas o introducir novedades, las definiciones más recientes enfatizan en la importancia de considerar el beneficio social de la aplicación de nuevas ideas o conocimientos. Es decir, si se inventa o descubre algo nuevo, debe aplicarse exitosamente en un sistema productivo concreto para que la gente pueda disfrutar de los cambios provocados por esa invención o descubrimiento (Muñoz *et. al*, 2007).

La Fundación para la Innovación Tecnológica COTEC (2014) define a la innovación como todo cambio basado en conocimiento que genera valor. Este último aspecto es de suma importancia para considerar si existe innovación o no, ya que si el cambio promovido no genera valor, no está cumpliendo con el objetivo principal. Además ésta debe ser medible, es decir, la innovación es un proceso continuo, por los diversos factores e interacciones que influyen para que ésta suceda.

El Manual de Oslo (OCDE, 2005) define cuatro tipos de innovaciones, las innovaciones de producto, las innovaciones organizativas, las innovaciones de proceso y las de mercadotecnia. Las innovaciones de producto implican cambios significativos de las características de los bienes y servicios. Las de proceso son cambios significativos en los métodos de producción y de distribución. Las innovaciones organizativas se refieren a la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar del trabajo o en las relaciones existentes de la empresa. Las de mercadotecnia implican la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Pueden incluir cambios en el diseño y el

envasado de los productos, en la promoción y en la colocación de los productos y en los métodos de tarificación de los bienes y servicios.

Ahora bien, para que una innovación sea difundida es necesario que ésta tenga un impacto económico. Mediante la difusión, las innovaciones se extienden a través de los circuitos comerciales, o cualquier otro, a los diferentes consumidores, países, regiones, sectores, mercados y empresas, después de su primera introducción. Además, para que una innovación sea considerada como tal para la empresa o el productor, ésta debe ser completamente nueva para ella o él (OCDE, 2005)

El Manual de Oslo (OCDE, 2005) hace una diferenciación de cuatro clases de innovaciones, antes mencionadas; en tanto que Schumpeter (1934) proponía cinco tipos de innovaciones, las cuales son:

- Introducción de nuevos productos o nueva calidad en un producto.
- Introducción de nuevos métodos de producción.
- Apertura de nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos.
- Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

Schumpeter (1934) aseguraba que el progreso económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas.

Actualmente para que el progreso económico se dé, es importante que la innovación sea generada por una sociedad basada en el conocimiento, es decir, tecnológicamente culta, formada por ciudadanos capaces de comprender y demandar los avances que posibilita la innovación, puede influir en las políticas de fomento que necesita su economía y, por tanto, sustentar un sistema competente para generar conocimiento científico y tecnológico, y de convertirlo en riqueza (COTEC, 2014).

Los elementos teóricos descritos en párrafos anteriores permitirán comprender el funcionamiento de la organización a estudiar, conocer el comportamiento de los

actores, entender a qué incentivos responden y cuál es la dinámica en el entorno institucional y económico. Cuál es el proceso histórico y la importancia de las organizaciones en el mundo pero principalmente en México. La red de valor permitirá analizar a la organización y dará elementos para ubicar su entorno y las relaciones que establece con diversos agentes, pero también las relaciones comerciales que entre ellos se generan, asimismo la innovación da elementos para ubicar a las acciones que abonan para la competitividad de la asociación.

### III. MARCO METODOLÓGICO

El estudio de organizaciones agropecuarias en México no es un análisis que se realice con frecuencia, generando que la información no sea abundante y las mejoras en diversas temáticas en las que se encuentra inmersa una organización tenga poco o nulo impacto en su operatividad. Dicha situación motivó analizar el funcionamiento interno de una AGL, así como el entorno en que se desenvuelve.

Se retomaron metodologías que trataron de adaptarse al caso particular de una AGL, organización predominantemente de carácter gremial. Debido a la particularidad de la misma, el análisis está planteado como un estudio de caso.

Básicamente el estudio de caso es un análisis a profundidad de un caso particular del cual pueden derivarse en diversas medidas lecciones y orientaciones generalizables. El estudio de caso puede ser explicativo, descriptivo o exploratorio. El estudio de la Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo (AGLEOVT) se centra en un estudio descriptivo que permitirá describir a la organización y el entorno en que se desenvuelve.

#### **3.1 Estudio de caso: ventajas y desventajas de su aplicación**

Utilizar un estudio de caso permite estudiar el proceso evolutivo del agente a analizar; al tiempo que brinda información con profundidad sobre la organización incluyendo problemas y opciones de solución, también permite obtener resultados que en cierta medida pueden ser generalizables a una población mayor; sobre todo contando con la capacidad crítica del investigador.

La metodología en un estudio de caso indica como uno de los requerimientos principales tener información que lleve a entender el comportamiento del agente a estudiar, además se debe argumentar los motivos de analizar cierto agente.

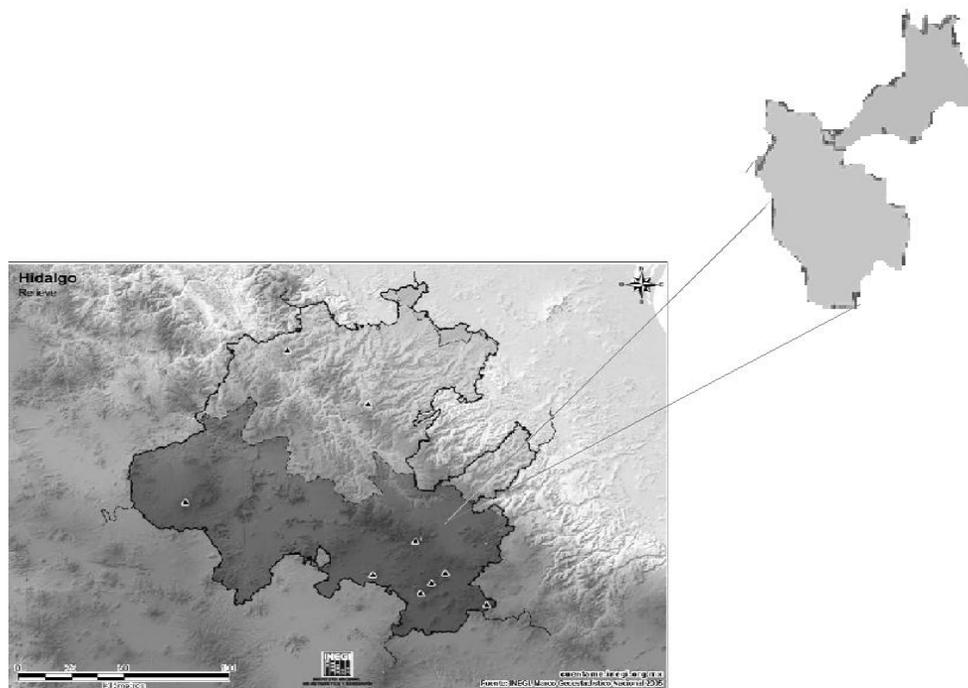
### **3.2 Selección del caso ¿por qué la AGLEOVT?**

Se decidió estudiar el funcionamiento de la AGLEOVT por ser la única organización del estado de Hidalgo registrada ante el Organismo de la Unión Nacional de Ovinocultores (UNO) según información disponible en su portal de internet. Además de ser la primera organización fundada y dedicada a la ovinocultura en el país, así como una organización enfocada a la producción de pie de cría.

Es indispensable hacer la aclaración de que la AGLEOVT es una organización de carácter preponderadamente gremial, por la naturaleza de su funcionamiento. Al tiempo que desempeña actividades de regulación entre las que se encuentran la expedición de certificados zoosanitarios, guías de tránsito, entre otros. En este sentido, no se diferencia en sus actividades y servicios de otras AGL.

#### ***3.2.1 Ubicación geográfica y universo de estudio***

El estado de Hidalgo se caracteriza por ser el segundo productor a nivel nacional de ovinos, la región altamente productora de ovinos se encuentra en la zona sur del estado (figura 2). La investigación se centró en el municipio de Tulancingo, pues aquí se encuentran ubicadas las instalaciones de la AGLEOVT. Sin embargo, las entrevistas se realizaron en los municipios de Pachuca, Tulancingo, Singuilucan, Cuautepéc, Acaxochitlán y Mineral de la Reforma. La aplicación de encuestas fue en los meses de octubre - noviembre de 2013 y abril 2014.



**Figura 2. Regiones altamente productoras de ovinos (sur del estado) y municipios en con mayor número de socios en la AGLEOVT.**

Fuente: Elaboración propia.

De un universo de 46 actores, se depuró el censo pues en algunos casos existen dos o tres socios por granja, otros socios se encuentran fuera del estado de Hidalgo y algunos otros se negaron a participar en el estudio, quedando la muestra conformada por 18 socios de la AGLEOVT y ocho actores clave para la red. Se les aplicaron encuestas para medir el nivel de reconocimiento entre los actores y los grados de adopción de innovaciones.

Los actores involucrados fueron 18 miembros de la Asociación, dirigentes de la misma, representantes de la Fundación Hidalgo Produce A.C., sistema producto ovinos de Hidalgo, Instituto Nacional de Investigaciones Agroforestales y Pecuarias (INIFAP), al presidente del Organismo de la Unión Nacional de Ovinocultores (UNO) y a representantes de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Hidalgo (SEDAGROH); ubicados en la región sur del estado de Hidalgo, principalmente en los municipios de Tulancingo, Singuilucan, Pachuca y Cuautepec.

### **3.3 Metodología para el diagnóstico de la AGLEOVT**

Para realizar el análisis del funcionamiento y diagnóstico de la asociación se utilizó la metodología de la red de valor, con la finalidad de realizar un estudio de involucrados y analizar cómo se desenvuelve una organización de tipo gremial con limitadas funciones económicas.

Las herramientas empleadas se adaptaron en la mayor medida posible al funcionamiento y naturaleza de la AGLEOVT. La investigación se desarrolló de la siguiente manera:

#### ***3.3.1 Análisis de mercado de la ovinocultura***

Con la finalidad de analizar la situación de la ovinocultura en México y tener un marco de referencia que permita conocer el mercado en que se desenvuelve la asociación, se comenzó con el análisis de mercado, el cual incluye estudio de oferta, demanda, precios y comercialización.

Para el análisis de oferta se recabó información de producción nacional e internacional; para la demanda se procesaron datos de consumo aparente en México, en cuanto a precios, se buscaron estadísticas de la evolución de precios; por ser un producto con estabilidad en precios, se manejaron precios corrientes. Para el análisis de comercialización se identificaron y caracterizaron los principales canales de venta.

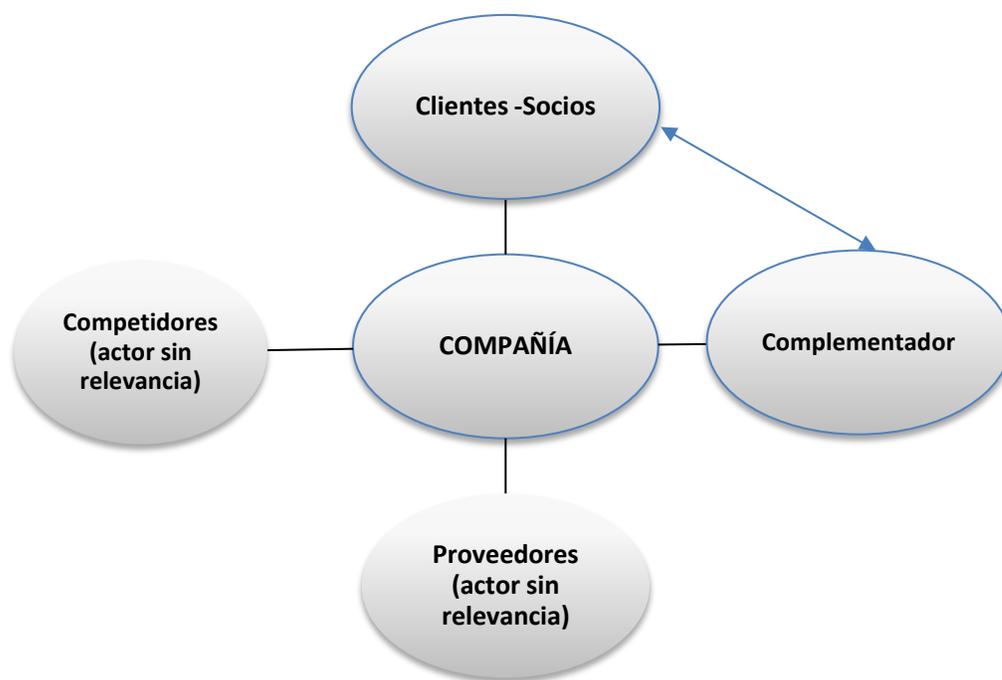
#### ***3.3.2 Red de valor***

Con la metodología propuesta por Muñoz (2010) para la construcción de la red de valor enfocada a la actividad agropecuaria, primero se identificó a los actores clave que integran la red de valor.

Particularmente con la AGLEOVT la red de valor se estructuró tomando como base la adaptación que hace Muñoz (2010), se analizó a los agentes con los que interactúa la Asociación, enfatizando el estudio en aquellos con los que si existen relaciones y

descartando a los agentes que no son preponderantes en el análisis; se retomaron algunos aspectos que permitieron entender las interacciones entre la asociación y los principales agentes que con ella se relacionan, así como el entorno en que se desenvuelve.

En la teoría de red de valor (figura 1) se explicó que ésta está integrada por cinco jugadores, los cuales fueron objeto de análisis en la AGLEOVT, resultando que por ser una asociación gremial no ha desarrollado relaciones con dos de estos actores: proveedores y competidores. Por tanto, el análisis se centró en la asociación como objeto de estudio y empresa tractora, los clientes desempeñan el papel de socios y los complementadores. Estos dos últimos son los actores que presentaron una estructura más sólida para entender a la AGLEOVT (figura 3).



**Figura 3. Interacciones de la AGLEOVT con otros agentes.**

Fuente: Elaboración propia con base en Muñoz, 2010.

Se buscó información y se recolectaron datos de los actores que integran la red de valor, como por ejemplo, características y funciones. Se aplicaron diversas encuestas o entrevistas, con la finalidad de recabar información más puntual y que expresara el

sentir de los involucrados. Posteriormente se procedió a analizar la información obtenida, encontrando los principales problemas que enfrentan los actores de la red de valor, y se profundizó en los factores que influyen en dichos problemas. Las encuestas aplicadas y la información buscada, permitieron realizar el análisis de los actores involucrados y detectar los problemas que aquejan a la organización. De acuerdo con Aguilar (2003) la agenda sistémica está integrada por todas las cuestiones que una comunidad política perciben como merecedoras de la atención pública y como asuntos que caen dentro de la jurisdicción legítima de la autoridad gubernamental existente.

A continuación se describe el tipo de encuesta diseñada y levantada, sus alcances y la finalidad por la que se utilizó.

### ***3.3.3.1 Encuestas de línea base***

Para la obtención de información se diseñaron dos encuestas, una para medir el nivel de articulación entre los actores y la otra es una encuesta de línea base. La primera consistió en encuestas guía que permitieron medir el nivel de articulación según la escala de Rovere (2009). La encuesta tuvo como finalidad los siguientes objetivos: 1] detectar los principales problemas que afectan a los actores de la red, 2] ubicar el nivel de integración de los actores que forman parte de la red de valor (ANEXO II).

La encuesta aplicada se adaptó al tipo de actor entrevistado (ANEXO III), en donde fue considerada la Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo (AGLEOVT) como empresa tractora. A los socios de la AGLEOVT como clientes, a los actores de la UNO, INIFAP, SEDAGROH, entre otros como complementadores.

Para analizar el nivel de integración establecido entre los miembros de la asociación se diseñó una encuesta denominada encuesta de línea base (ELB), en la cual los indicadores se caracterizan por ser objetivamente verificables. Está dividida en cinco apartados que permiten conocer los siguientes aspectos:

- Atributos o características del ovinocultor, en donde se obtuvieron datos generales como: edad, escolaridad, experiencia, dinámica del rebaño, ventas. En este apartado se utilizaron variables de tipo cuantitativo y cualitativo. Las primeras permitieron conocer el promedio de edad y años de experiencia, entre otros; mientras que las segundas arrojaron información como escolaridad y ubicación, entre otras.
- Red técnica de innovaciones, en este apartado se obtuvieron datos clave que permiten saber las innovaciones que el ovinocultor tiene adoptadas, a partir de qué año comenzó a adoptar y conocer quién fue el actor que difundió ese conocimiento o si fue un conocimiento propio.
- Red social, con la finalidad de conocer que actores pueden divulgar innovaciones es fundamental saber qué relaciones existen entre los productores, así como, el grado de reconocimiento, aceptación, cooperación y asociación que existe entre ellos.
- Red comercial, la que permite conocer la manera en que están concentradas las relaciones comerciales, quienes son sus clientes y a quién le compran.

Con la finalidad de conocer el número de servicios que reciben los socios así como los servicios que les gustaría que les ofreciera la asociación, se diseñó una encuesta en la cual se incluyeron veinte servicios, que comprenden aspectos relacionados a la comercialización, asistencia técnica, servicios financieros, servicios de gestión y difusión de innovaciones. La encuesta se aplicó a un total de veinte socios productores, incluyendo a los dirigentes de la asociación (ANEXO IV).

### ***3.3.2.1 Medición de la dinámica de innovación de la AGLEOVT***

La Encuesta de Línea Base permitió describir los atributos de los clientes o socios de la AGLEOVT el grado de centralidad tanto de la red técnica, social y comercial, así como la dinámica de innovación que presentan dichos actores.

En cuanto a la dinámica de innovación, se incluyó un conjunto de innovaciones básicas para un productor de pie de cría. El proceso fue el siguiente:

I] Se construyó la ELB, indagando el conjunto de innovaciones que caracterizan a un buen productor, definiendo las innovaciones a rastrear y elaborando una breve definición de cada innovación. Es importante mencionar que las innovaciones fueron agrupadas de acuerdo a diversos aspectos, como: nutrición, sanidad, organización, reproducción genética, manejo de recursos y administración.

II] Se levantó la ELB cotejando si el productor adopta la innovación y especificando el año en que fue adoptada. Respecto de las innovaciones que el productor no tenía adoptadas se le preguntó si tenía conocimiento sobre ellas; si pensaba adoptarlas y de quién había aprendido o escuchado dichas innovaciones.

III] Con la información obtenida en la ELB se procedió a concentrar la información en una hoja de cálculo, con la finalidad de obtener los indicadores correspondientes y generar el análisis estadístico, entre los que se encuentran la tasa de adopción de innovaciones (TAI) y el índice de adopción de innovaciones (INAI).

IV] El INAI se generó agrupando las innovaciones por categoría, calculando dicho índice con la función “Contar” del software Excel; el promedio del INAI de cada categoría arrojó como resultado el INAI total. Posteriormente se realizó una gráfica de radar con los promedios del INAI por categoría, con la finalidad de encontrar áreas de oportunidad en las cuales se puedan generar mejoras e incidir mediante actividades que den como resultado la agregación de valor en el producto final de los ovinocultores.

### ***3.3.2.2 Mapeo de la red social, técnica y comercial de la AGLEOVT***

El mapeo de redes se llevó a cabo con la información de la ELB. Esta técnica se utiliza para saber cómo están conformadas las relaciones entre un conjunto de actores, porqué son de esta forma y con quién de ellos se puede influir para mejorar el desempeño de la red. En el caso de la AGLEOVT el método permitió describir y argumentar el comportamiento principalmente de los clientes socios de la organización.

De la misma manera permitió identificar a los actores con los que se propone reinventar la misión de la AGLEOVT.

Dentro de los aspectos más importantes del uso de redes se encuentran indicadores de tipo cuantitativo, como es la densidad de la red y la centralización, las cuales permitieron tener una idea de la conformación de la red existente. Los indicadores de difusión y estructuración señalaron que función desempeñan los actores, así como una perspectiva a futuro de cómo podría estar integrada la red si se influyera en ciertos aspectos (Rendon et. al, 2007).

En cuanto a la red de la AGLEOVT y a la descripción de la centralidad, se empleó el concepto de red estrella: es aquella en la cual los flujos de información pasaron a través de un actor. El índice de centralización se expresó en porcentaje, en donde el 100% indicaría la existencia de un actor concentrando los flujos; el 0% indicaría que no existe un actor con esta característica.

El indicador denominado “densidad de la red”, es el porcentaje de relaciones existentes entre las posibles. Este indicador fue el más usado para describir a los clientes de la AGLEOVT: una alta densidad refleja acceso amplio a la información disponible. Se expresa en porcentaje y una densidad del 100% indica que todos los actores se encuentran relacionados entre sí; una densidad del 0% indica que todos los actores se encuentran sueltos.

De acuerdo a la metodología propuesta por Borgatti (1999) y adaptada por Rendon et. al (2007) para el estudio de redes en el medio rural, la metodología a seguir fue la siguiente:

I] Con la finalidad de obtener a los actores con los que se emprendería una nueva estrategia para la asociación, se utilizó el software Ucinet versión 6.0 y Key player.

II] En la barra de menús se siguió la ruta Network>Centrality>Degree; en la ventana emergente se abrió el archivo de trabajo y en el cuadro de dialogo “Treat data as symmetric” se cambió el “Yes” por “No”. Se presiona “OK” y aparece una nueva

ventana con los indicadores deseados. Con este mismo procedimiento se calculó el índice de centralización.

III] Con el software Key player 2 se localizó a los actores difusores y estructuradores, con quienes es posible trabajar en una alternativa de mejora para la asociación.

IV] Se abre el software siguiendo la siguiente ruta: Ucinet6 > Helper Applications > Key player 2.

V] Se abre el archivo que se trabajó en Ucinet, pero ahora en Key Player 2 y en formato \*.VNA, guardar.

VI] Analyze > Identify > Harvest, diffuse o disrupt (el que sea necesario). De esta manera se obtiene la red con los actores que se haya elegido.

Con la información recabada en las encuestas y en el análisis del estudio del entorno, se procedió a ubicar a los actores dentro de la red de valor y a analizar sus funciones y actividades.

### ***3.3.2.3 Cédula de diagnóstico de SAGARPA***

Los problemas de carácter organizativo, comercial, financiero y de servicios se obtuvieron con el apoyo de la cédula de autodiagnóstico para organizaciones económicas propuesta por la Secretaria de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural y Pesca (SAGARPA, 2009), la cual permitió conocer las fortalezas de la asociación, así como las carencias y debilidades existentes en los procesos organizativos, administrativos, financieros, comerciales y operativos.

Dicha cédula tuvo como finalidad revisar los procesos internos de la asociación para conocer su situación e identificar las áreas de mejora; la información sirvió para robustecer a la obtenida en las ELB. Está dividida en cinco ejes temáticos: i] organizativo, ii] administrativo, iii] financiero, iv] comercial y v] operativo.

En el primero se analizó la vida institucional y gobierno, en el segundo los recursos materiales, capital humano y controles con que cuenta; en el financiero, la rentabilidad y el manejo de la inversión; en el cuarto, el plan de negocios y la proyección que presenta y por último en el operativo se observan los servicios al socio y su desarrollo.

Aplicar la cédula de autodiagnóstico a la AGLEOVT. Si bien esta cédula está diseñada para organizaciones económicas, su aplicación permitió medir aspectos de sumo interés tanto en organizaciones económicas como gremiales, por ejemplo, la conformación jurídica, el gobierno y estructura de la misma, la cartera de socios que presenta, entre otras.

El resultado que arrojó la cédula sirvió para conocer el grado de desarrollo en que se encuentra la asociación, una puntuación menor a los 150 puntos indica que se trata de una organización incipiente, de 151 a 230 hablan de una institución en desarrollo y mayor a 230 puntos indica que se trata de una organización consolidada.

Una organización incipiente es aquella que está constituida legalmente, tiene registro y alta fiscal, tiene una mínima o nula actividad empresarial gerencial, informalidad en sus reuniones directivas o ausencia de estas, se cumple en una mínima parte con los acuerdos, hay un control mínimo de la membresía de los socios, carece de políticas presupuestales, contabilidad informal, cuenta con pocos activos de la sociedad a su nombre, ausencia de un plan de negocios y generalmente no respeta el reglamento interno de la misma (SAGARPA, 2009).

Las organizaciones en desarrollo presentan las siguientes características: tienen una operación continua y menos de cinco años de formación, cumplen parcialmente con sus estatutos, celebran asambleas anuales y extraordinarias, generan informes de sus asambleas y actividades, tienen una contabilidad más formal, formalizan algunas juntas directivas, cuentan con un reglamento interno vigente y aprobado, tienen un programa de trabajo y un plan de negocios en elaboración, los socios realizan directamente las actividades gerenciales, y tienen un manejo de activos y control de recursos financieros.

Finalmente las organizaciones consolidadas están fortalecidas por su liderazgo y la participación activa de sus socios. Se caracterizan por: contar con una estructura administrativa profesional, llevar registros contables, realizar manuales de procedimiento y aplicarlos, tener un plan de negocios en marcha, contar con finanzas sanas y estables, realizar asambleas de consejo frecuentemente, llevar a cabo procesos democráticos para cambiar la mesa directiva, prestación de bienes y servicios en apoyo a sus socios, dan capacitación a sus empleados y socios, existe un incremento en el capital social o patrimonial y cuentan con sistemas avanzados de informática, entre otros (SAGARPA, 2009).

#### ***3.3.2.4 Evaluación de la aplicación de principios organizativos***

Siguiendo con el análisis de la problemática y descripción de actores involucrados se procedió a aplicar los “criterios para la evaluación del grado de adopción de los siete principios” contenidos en la declaración e identidad cooperativa, adaptados por Muñoz et al., (2010).

Los siete principios organizativos son: 1] gestión democrática, 2] participación económica, 3] autonomía e independencia, 4] educación, formación e información a los socios, 5] cooperación entre organizaciones, 6] interés por la comunidad y 7] profesionalización. La adopción de cada principio se midió en una escala de cero a tres, pasando por 1, 1.5 y 2; donde cero significa que el principio no es observado por la organización y tres que es completamente adoptado.

Cada principio tiene distintas características, si la organización no cumple con las características del principio el puntaje correspondiente es “0”, si cumple parcialmente es “1” o “1.5”, si lo lleva a cabo mayoritariamente le corresponde “2” y cuando lo realiza plenamente le corresponde “3” (ANEXO VI).

### 3.4 Metodología para el análisis de problemas en la AGLEOVT

#### 3.4.1 Construcción del árbol de problemas

La segunda etapa consistió en realizar el análisis de problemas u oportunidades, así como del complejo causal que los genera y los efectos que provocan su ocurrencia. Este análisis se efectuó mediante el enfoque de árbol de problemas, la analogía con un árbol consiste en representar los efectos con las ramas, las causas con las raíces y el problema central con el tronco. Una vez analizados los problemas, se procedió a estructurar el árbol de problemas comenzando por los problemas percibidos por los actores y el análisis del entorno, aportando las evidencias o argumentos que contribuyeron al estudio. Se analizó cuáles son las causas que lo generan, posteriormente se identificó y caracterizó el problema principal (Muñoz, 2012).

La figura 4 es un ejemplo de la manera en que queda estructurado el árbol de problemas:

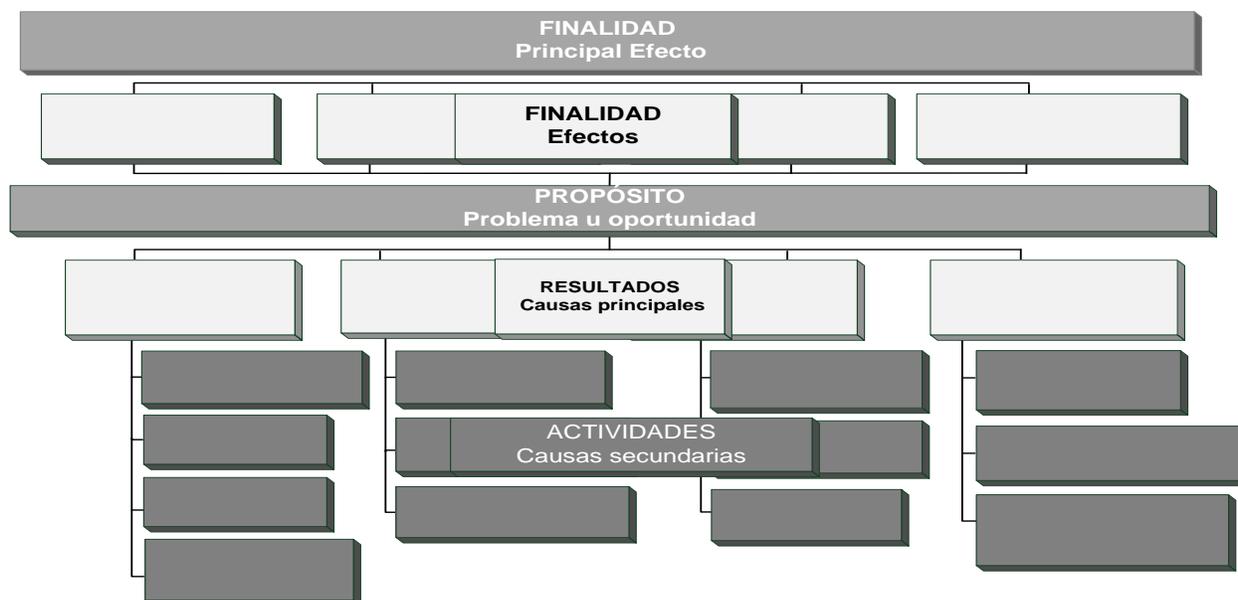


Figura 4. Esquema del árbol de problemas

Fuente: Muñoz et, al. (2012)

A continuación se describe puntualmente el proceso para la construcción del árbol de problemas:

I] Se realizó un listado de todos los problemas que los actores involucrados mencionaron, clasificándolos por afinidad temática.

II] Posteriormente se procede a realizar una síntesis de todos los problemas percibidos en frases preferentemente cortas, no más de quince palabras. Y estos deben ser no más de seis ya que de existir muchos problemas se tiene el síntoma de no haber realizado correctamente la síntesis.

III] Los problemas percibidos que se agruparon se ubican en un primer momento a nivel de los efectos.

IV] Se debe argumentar el porqué de esos problemas, indagando en las causas y aportando evidencias. El análisis del entorno permite identificar efectos, como fuente secundaria de información. A la vez, las causas deben ser jerarquizadas bajo la lógica de priorizar de las más importantes a las menos importantes.

V] Con base en los efectos obtenidos, se procede a sintetizar el efecto principal, que es la base para redactar la visión que se piensa alcanzar.

VI] A la par que se diseñó el árbol de problemas, se fue generando simultáneamente el árbol de objetivos, con la finalidad de guardar relación y coherencia entre los problemas y las soluciones.

La importancia de realizar el análisis de la problemática con la construcción del árbol de problemas es que permite tener un resumen de la problemática encontrada, pero además, al argumentar cada falla, se tiene material suficiente para demostrar el porqué de cada problema; y al momento de dar soluciones, facilita analizar por dónde se puede atacar cada situación. De esta manera la AGLEOVT tendrá un esquema resumido de problemas pero también saber por qué está presente cada problema y tener herramientas suficientes para generar una solución.

### **3.4.2 Matriz FODA**

El análisis FODA<sup>4</sup> consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia debe lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

El análisis se elaboró con base en la información obtenida en campo y observada en las tendencias del entorno. Se obtuvo la situación que actualmente enfrenta la Asociación y al igual que el árbol de problemas, la matriz FODA permitió conocer la problemática; con la información recabada se generó una estrategia con la intención de robustecer a la AGLEOVT.

## **3.5 Metodología para la elaboración de la agenda estratégica**

### **3.5.1 Árbol de objetivos**

La construcción del árbol de objetivos se llevó a cabo de la siguiente manera:

- I] Se construyó simultáneamente al árbol de problemas, pero en este caso los efectos son la finalidad o los ejes de intervención en los que descansará la estrategia de intervención. Expresa la contribución de la estrategia a un objetivo de carácter superior.
  
- II] El problema central se convirtió en el propósito y misión que la estrategia de intervención espera lograr.

---

<sup>4</sup> FODA es un acrónimo de las iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas son los factores críticos y positivos con los que cuenta; las oportunidades, son los aspectos positivos que se deben aprovechar utilizando las fortalezas; las debilidades son los factores críticos o negativos que se deben eliminar o reducir y las amenazas son los aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos.

III] Las causas principales se convirtieron en los resultados esperados o componentes de la estrategia, mientras que las causas secundarias pasaron a ser las actividades y proyectos que se desarrollarán como acciones para abonar al cumplimiento de la estrategia.

### **3.5.2 Matriz ERIC<sup>5</sup>**

En tanto que la matriz ERIC se generó con la información de la matriz FODA, teniendo como finalidad generar una estrategia que permitirá mediante diversas líneas fortalecer a la AGLEOVT, pasando de una organización gremial a una de carácter económico. Se eliminaron aquellos aspectos de tipo tradicional y que impactan de manera negativa a la asociación y se potencializaron aspectos que podrían generar valor para la misma.

La matriz ERIC tiene como finalidad estimular a las organizaciones, actuando con el objetivo de crear una nueva curva de valor. Al llenar la matriz la asociación obtendrá beneficios al tratar de buscar diferenciación en su producto, identificar si está orientada a incrementar y crear, teniendo un exceso en costos. Es de fácil comprensión y hay un mayor compromiso a la hora de aplicarla, así mismo, obligó a realizar un análisis a fondo de la asociación y su entorno.

La matriz permitió enfocar las líneas de acción que posibilitarán el crecimiento de la AGLEOVT y plantear una estrategia que aleje a la Asociación de actividades poco favorables para su sano desarrollo.

---

<sup>5</sup> Las siglas ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear), dan nombre a una herramienta que permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto/servicio o, en este caso; modelo de negocio. Se deben eliminar aquellas variables que no aportan valor a los clientes, reducir variables poco valoradas por los clientes pero que pudieran ser útiles para algunos, las variables a incrementarse son las que quedan por debajo de las expectativas de los clientes y crear nuevas variables que no están dentro del modelo de las curvas de valor y pueden ser altamente valoradas por los clientes.

### **3.5.2.1 Acciones de carácter organizativo, comercial y de innovación tecnológica**

Con base en la información obtenida en la matriz ERIC se procedió a diseñar una estrategia que posibilite la transformación de la AGLEOVT, en un ente evolucionado y que sobresalga del resto de las asociaciones. Por lo que se elaboró una estrategia de fortalecimiento basada en tres líneas de acción: organizativa, comercial y de innovación tecnológica.

Las acciones de tipo organizativo estuvieron soportadas en los principios organizativos contenidos en la Declaración de Identidad Cooperativa (ACI, 1995): Las acciones de tipo comercial se diseñaron con base en una mezcla de servicios que se ofrecen en asociaciones de otros países, generando un *bechmarking* y un modelo de negocios para la misma (Osterwalder y Pigneur, 2011). Para las acciones de innovación tecnológica se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en el árbol de objetivos (Muñoz, 2010), con la finalidad de proponer opciones de promoción de las innovaciones y generar información que se socialice con los socios.

Finalmente, se realizó el análisis sobre el riesgo que existe para que la estrategia de fortalecimiento no se lleve a cabo, tomando como base algunos aspectos de la matriz de marco lógico (ILPES, 2004). Los que se manejaron en la estrategia son: los recursos necesarios para desarrollar las actividades, las limitantes internas y externas para que no se desarrolle la estrategia, así como los beneficios que se obtendrían de llevarla a cabo.

Al diseñar la estrategia para robustecer a la AGLEOVT se plantearon acciones de carácter organizativo que generen compromiso entre los socios y fortalezcan las relaciones entre ellos, para llevar a cabo acuerdos de tipo comercial; se propusieron acciones comerciales generando un modelo de negocios con la finalidad de que la Asociación pueda brindar servicios y aumentar la satisfacción de sus socios mediante la agregación de valor. También, se generan alternativas para incrementar la calidad

del ganado e incrementar la competitividad de los socios y el reconocimiento de la AGLEOVT.

## IV. MERCADO DE LA OVINOCULTURA

La ovinocultura es una de las actividades ganaderas que presentó mayor estabilidad en producción y precios hasta finales de la década pasada en el mundo, sin embargo, en los últimos años la producción ha enfrentado diversas problemáticas como la disminución de los inventarios en Europa y Oriente medio, debido a sequías; sobreexplotación de pastos; y disminución en la rentabilidad por el incremento en los precios de los insumos. La producción mundial no ha crecido con la misma velocidad que la demanda, ha disminuido su ritmo de crecimiento pero no ha dejado de crecer.

La demanda de ovinos ha presentado tasas de crecimiento a nivel mundial debido a un mayor consumo de carne por parte de la población asiática y europea; la comercialización continúa siendo dominada por Australia y Nueva Zelanda, jugadores imprescindibles en la comercialización de ovinos y sus derivados. En los últimos años países sudamericanos como Chile y Uruguay han diseñado estrategias que les han permitido incursionar en el mercado europeo y norteamericano, si bien no lo han hecho en volumen, la estrategia está enfocada a la comercialización de productos de calidad.

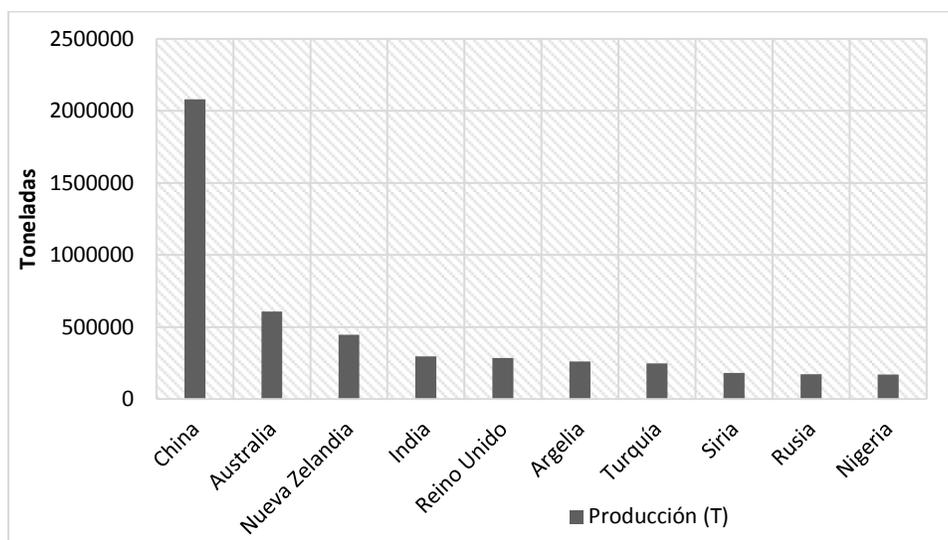
México no es un jugador importante en la producción de ovinos, pero importa cerca de un tercio de la carne de ovino que consume. Este déficit es muy significativo e incide en las condiciones del mercado nacional; razón por la cual es necesario conocer las estrategias que están generando las asociaciones ganaderas para impulsar la actividad.

### 4.1 Análisis del mercado mundial de la ovinocultura

#### 4.1.1 Producción mundial de carne y lana, periodo 2000-2012

En los últimos años el sacrificio mundial de ovinos ha sido de alrededor de 536 millones de cabezas, con una producción en carne de 8.4 millones de toneladas (FAO, 2014). Los cinco principales países productores de ovinos en el mundo son China, Australia,

Nueva Zelanda, India y Reino Unido, cuya producción conjunta llega a 3.7 millones de toneladas de carne, es decir, el 44% de la producción mundial (figura 5).

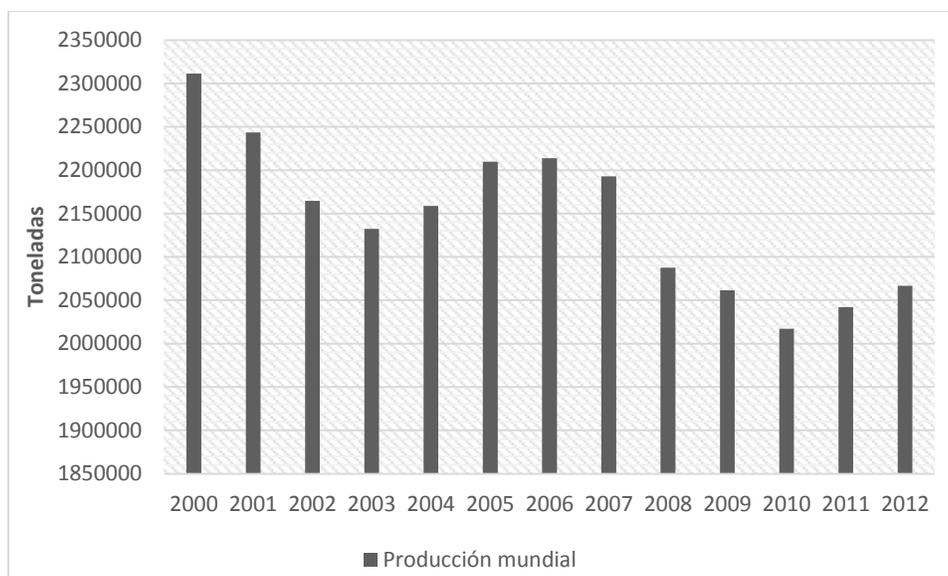


**Figura 5. Principales países productores de carne de ovino.**

Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2014.

En los últimos años la ovinocultura ha tenido tasas de crecimiento cada vez menores, los inventarios en el periodo 2000-2006 alcanzaron una tasa de crecimiento de 1% promedio anual, para el periodo 2006-2012 la tasa de crecimiento anual promedio fue de 0.82%. La disminución en los inventarios se explica por la caída en la producción de Oceanía, Europa y América principalmente; consecuencia de sequías, sobreexplotación de pastos, la caída en los precios de la lana y una disminución en las subvenciones para la producción ovina en Europa y Estados Unidos.

En lana grasa la producción mundial ha estado dominada en los últimos años por Australia y China. El volumen de producción en el periodo 2000-2012, tuvo una tasa de crecimiento negativa del -0.93% promedio anual (figura 6); derivado de la disminución de inventarios de Oceanía y Europa. Aunque la demanda de fibras naturales como la lana ha aumentado, la producción ha caído drásticamente, básicamente en aquellos países que tradicionalmente son productores de lana. El continente Asiático se ha ido posicionando cada vez más en la producción de lana, principalmente China que es uno de los países que ha aumentado la producción de lana.



**Figura 6. Evolución de la producción mundial de lana, periodo 2000-2012.**

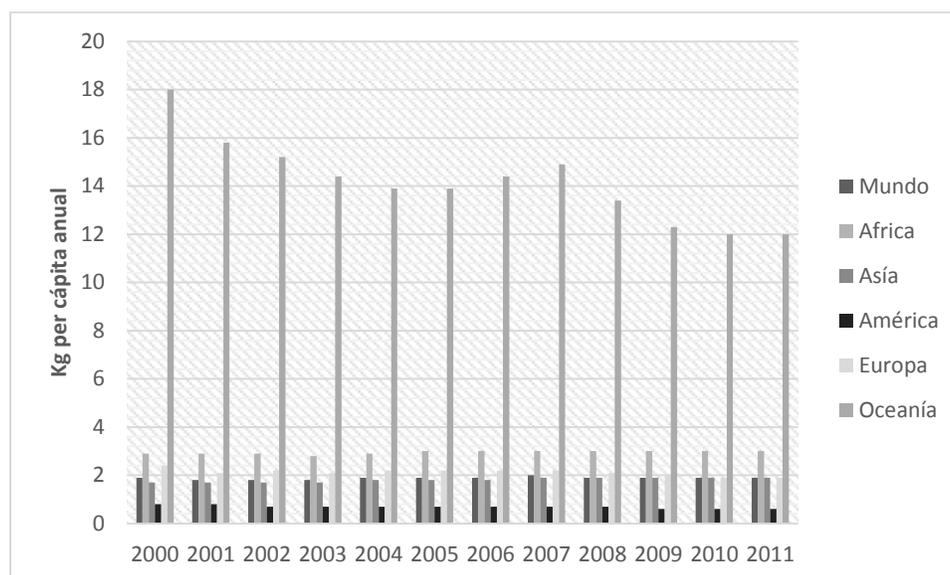
Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2014.

#### **4.1.2 Consumo aparente de carne ovina, período 2000-2011**

El consumo per cápita en el mundo se ha mantenido estable en el periodo 2000-2011, el consumo ha sido de alrededor de 2kg anuales. La demanda de carne ovina se ha incrementado en países asiáticos y africanos, en Asia el aumento en el consumo se explica por el aumento en los ingresos, principalmente de la población China y Sudcoreana; el incremento en el ingreso ha permitido a la población consumir productos que antes no eran tan frecuentes en su dieta, por ejemplo, la carne. Por otro lado, en continentes tradicionalmente consumidores de carne ovina, el consumo aparente ha disminuido; destaca la caída en el consumo de la población de Oceanía la cual ha sido del -3-3% promedio anual.

La caída en Oceanía puede explicarse por el aumento en precios de carne ovina, principalmente de 2009 en adelante, ya que el índice de precios al productor en Australia alcanzó la cifra de 160 tomando el periodo 2002-2004 como año base. Para América y Europa el consumo también ha disminuido; la demanda per cápita en América ha disminuido en -2.3% promedio anual en el periodo 2000-2011. Mientras, que para Europa la caída fue de 1.9% promedio anual. La población americana no se

caracteriza por consumir grandes volúmenes de carne ovina, pero llama la atención que en diez años el consumo per cápita disminuyó en 25%; pues pasó de 800 a 600gm. Ambas caídas en el consumo se explican por el incremento en precios, principalmente en los países tradicionalmente consumidores de carne ovina.



**Figura 7. Consumo aparente de carne ovina por continente, periodo 2000-2011.**

Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2014.

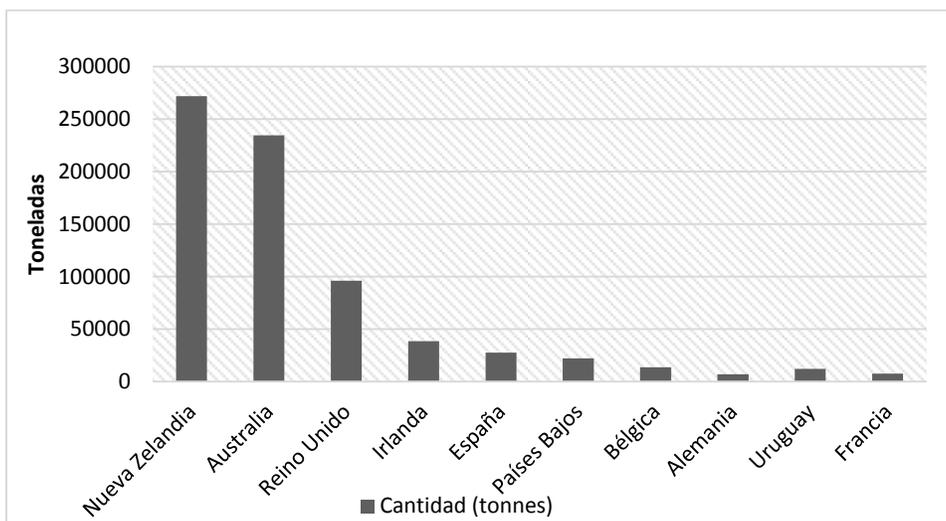
#### 4.1.3 Vías de comercialización de carne y lana

La producción de ovinos tiene dos vías de comercialización en el mercado internacional: el mercado de la carne y el mercado de la lana.

El mercado de la carne en los últimos años ha tenido un crecimiento en la producción y en el consumo, debido a un mayor consumo de cortes en los países desarrollados y al incremento en la demanda de carne de los países emergentes como China y Brasil. Los países líderes en la comercialización de carne de ovino son Nueva Zelanda y Australia (SUL, 2014).

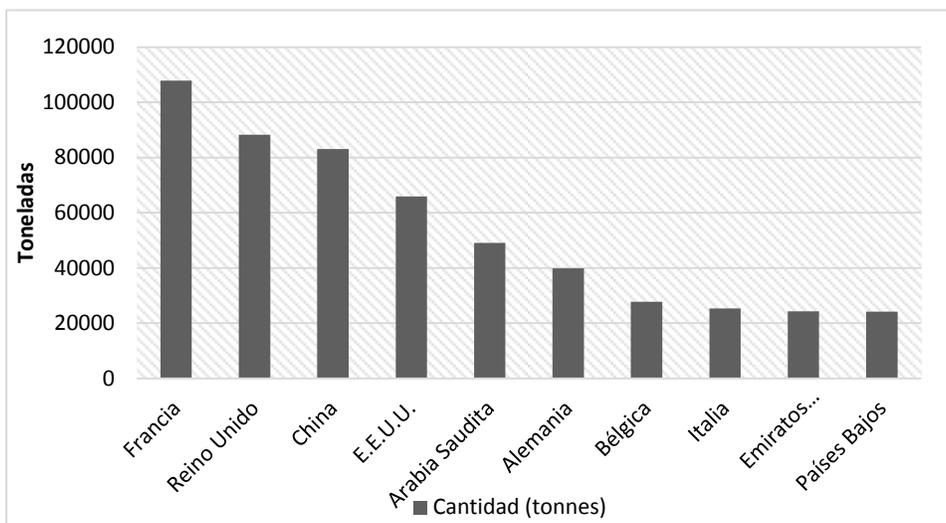
El volumen de comercio de ovinos en 2012 comprendió aproximadamente una comercialización de 15.1 millones de cabezas para sacrificio, mientras que en carne se comercializaron cerca de 852 mil toneladas (FAO, 2014). Los principales países exportadores de carne fueron: Nueva Zelanda, Australia, Reino Unido, Irlanda y Países

Bajos; en conjunto estos países exportaron el 80% del total (figura 8). Por el lado de las importaciones, los cinco principales países compradores de carne ovina fueron: Francia, E.E.U.U., Reino Unido, Alemania y Bélgica, concentrando el 39% de las importaciones de carne ovina (figura 9).



**Figura 8. Principales países exportadores de carne ovina, 2012.**

Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2014.



**Figura 9. Principales países importadores de carne ovina, 2012.**

Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2014.

Debido a las expectativas de mayor demanda, los países sudamericanos han diseñado estrategias que les permitan penetrar mercados a los que aún no tienen acceso. Si

bien los factores adversos como las sequías, la sobreexplotación de pastos y el incremento en los precios de los insumos han generado crisis en los productores; también es cierto, que se han organizado para atender dicha problemática, planteando acciones enfocadas a la inversión de recursos para la investigación en mejoramiento genético, que permitan disminuir costos de producción y maximizar utilidades. Países como Uruguay han establecido convenios con el SUL, la ARU y las Sociedades de Criadores, consolidando programas nacionales de evaluación genética poblacional, con la finalidad de evaluar y comparar las características de producción de carne y lana de mayor importancia económica entre ranchos, además de realizar evaluaciones genéticas entre rebaños (ARU, 2014). Así como los esfuerzos realizados para disminuir la mortalidad de corderos. Es importante mencionar que la ovinocultura uruguaya trabaja coordinadamente o en conjunto con Instituciones gubernamentales así como con Universidades extranjeras básicamente australianas y neozelandesas.

Además de que países como Uruguay tiene un sector productivo fuertemente enfocado a la exportación de carne y lana, en 2013 estos productos tuvieron mayor presencia en los mercados internacionales, trabajando en la diversificación de mercados, penetrando con productos como la carne con hueso.

Por el lado de la producción de lana, Australia ha sido históricamente el líder mundial. Sin embargo, en los últimos años, China ha incrementado su producción de lana llegando a igualarse la producción de ambos países. Pese a la caída de la producción mundial de lana con respecto a décadas anteriores, la utilización de la lana como fibra textil parecería estar en un mercado con una relativa estabilidad. La lana se ha convertido, entonces, en una fibra de especialidad, en un mercado donde hay cada vez una menor oferta. En este contexto, los países con mayor producción proyectan en sus planes estratégicos acciones para lograr un mejor posicionamiento de la lana como fibra textil. Una de las ventajas que se busca explotar son los crecientes hábitos de consumo que promueven el acercamiento hacia lo natural, sobretodo en consumidores sofisticados de países desarrollados (SUL, 2014).

## 4.2. Análisis de mercado de la ovinocultura en México

### 4.2.1 Producción de carne y lana, período 2000-2012

Los inventarios de ovinos en México son aproximadamente de 8.4 millones de cabezas (FAO, 2014), en la última década la tasa de crecimiento media anual del rebaño fue de 2.74%; los factores que han posibilitado el crecimiento son los siguientes: han aumentado los volúmenes de producción en áreas que tradicionalmente no se dedicaban a la ovinocultura, los productores que han ingresado al mercado de la ovinocultura tienen parámetros de eficiencia más altos, lo que permite mayor productividad<sup>6</sup>. Los cinco principales estados productores de ovinos son: México, Hidalgo, Veracruz, Puebla y Zacatecas; en conjunto, estos cinco estados aportan el 49.4% de la producción nacional (SIAP, 2013).

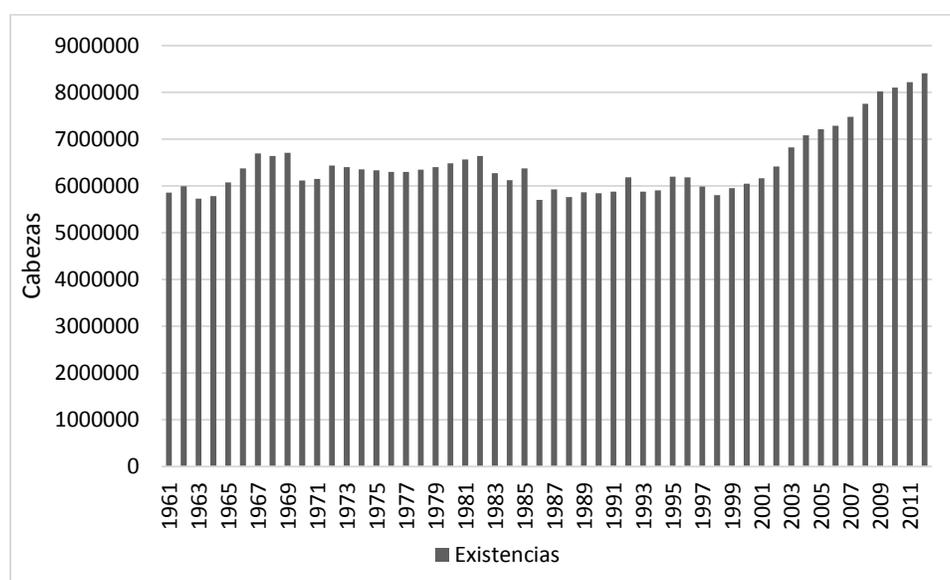


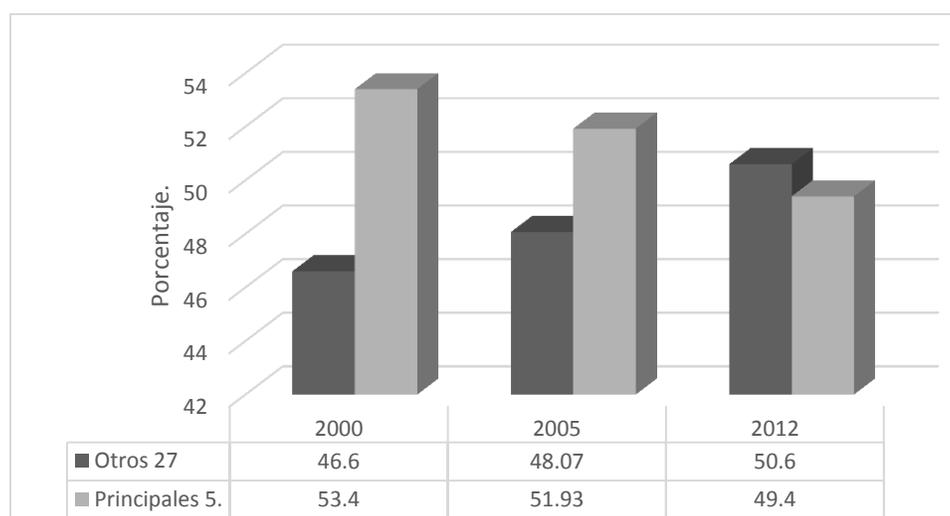
Figura 10. Existencias de ovinos en México, 1961-2012.

Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2014.

La participación de los estados antes mencionados ha venido disminuyendo a partir del año 2000, el año 2012 es importante pues su participación por primera vez fue menor al 50% (figura 11), lo cual puede ser explicado por una disminución en la tasa de

<sup>6</sup> Información obtenida de la página electrónica: [www.rumela.gob.mx](http://www.rumela.gob.mx)

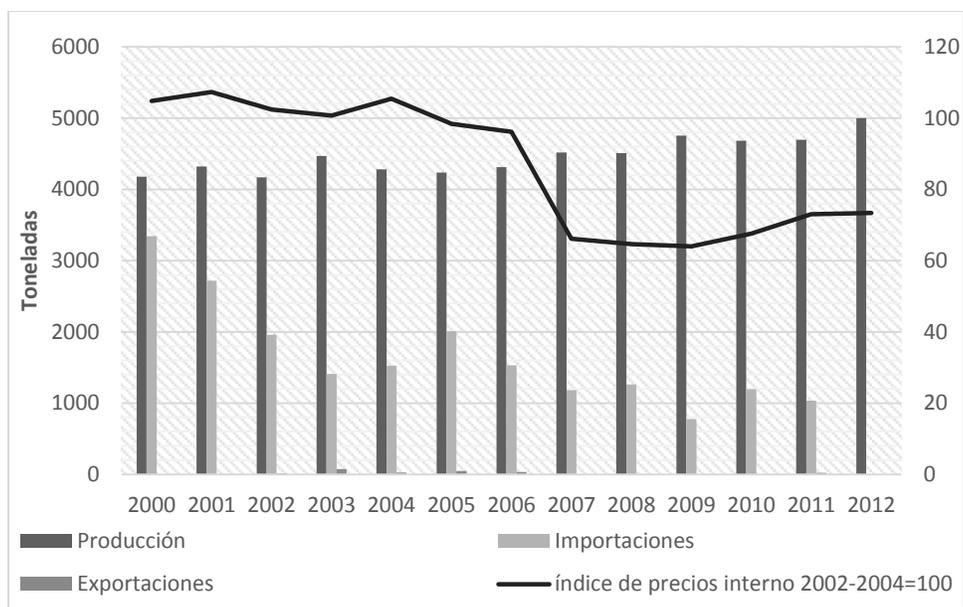
crecimiento de los inventarios nacionales, además del encarecimiento en granos y forrajes lo que llevó a los productores a disminuir sus existencias, pero también al aumento en la participación de otros estados como se mencionó anteriormente. Los estados que destacan por tener una mayor participación en la producción ovina son: Nayarit, Chihuahua y Tabasco, entre otros.



**Figura 11. Participación en la producción nacional de los cinco principales estados productores de ovinos en México.**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2014.

En producción de lana México no se destaca por ser un productor importante. La calidad de lana que produce es principalmente baja, se caracteriza por ser lana sucia por lo tanto los precios que recibe son inferiores al promedio mundial. La producción mexicana de lana en el período 2000-2012 fue de 1.5% promedio anual, observándose un crecimiento más acelerado a partir del año 2006. De acuerdo a estadísticas de FAO (2014), más del 95% de la lana producida en México se consume internamente y se exporta el resto a países como Uruguay, Chile y Perú. En cuanto a importaciones se compró al exterior en el año 2012 poco más de 1,000 toneladas (figura, 12).



**Figura 12. Producción y comercio exterior de lana en México, 2000-2012.**

Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2014.

En la figura 10, se aprecia que las importaciones de lana en México han disminuido lo cual se puede explicar por el incremento en la producción interna, pero también porque los precios internacionales de lana han aumentado de manera considerable en los últimos años. Mientras, que en México han tendido a disminuir.

#### 4.2.2 Consumo aparente de carne ovina, periodo 2000-2012

Datos de SAGARPA (2013) indican que el consumo aparente en el año 2005 de carne de ovino fue de 85,965 t, de las cuales se importaron alrededor de 39,700 t; es decir, se importó poco más del 46% de la oferta total. Para 2010 el consumo aparente fue de solamente 74,860 t, y el per cápita también disminuyó; estadísticas de FAO (2014), indican que el consumo de carne ovina y caprina pasó de 1.2 kg per cápita en el año 2000 a 0.9kg per cápita en 2011. Sin embargo, al realizar el cálculo únicamente para

carne ovina, se obtuvo que el consumo per cápita en el mismo año fue sólo de 635 gm anuales<sup>7</sup>.

El consumo aparente en el periodo 2006-2011 tuvo una tasa de crecimiento negativa de -2.28% promedio anual, en tanto que el consumo per cápita tuvo una caída de -0.72% promedio anual.

Las importaciones han sido fundamentales para abastecer la demanda de carne ovina en México. En los últimos años el volumen importado ha disminuido constantemente en el año 2000, se importaron 44,666t de carne mientras que en 2011 el volumen fue de sólo 10,613 t. Tuvieron una tasa de crecimiento en el periodo 2000-2011 negativa de -12.24% promedio anual. Los principales países a los que México les compra carne de ovino son Nueva Zelanda, Australia y Estados Unidos; en 2011 estos países exportaron a México poco más de 14,000t de carne de ovino (cuadro 1).

**Cuadro 1. Matriz detallada del comercio exterior de ovinos en México, 2011.**

País de origen y destino	Ganado en pie				Carne				Subproductos				Balanza comercial		Saldo
	M		X		M		X		M		X		M	X	
	Cabezas	Valor (MD)	Cabezas	Valor (MD)	T	Valor (MD)	T	Valor (MD)	T	Valor (MD)	T	Valor (MD)	Valor (MD)	Valor (MD)	
Nueva Zelanda					9,294	26038							26,038	0	-26,038
Australia					3,132	9,218							9,218	0	-9,218
Estados Unidos	64122	6173			1,919	7,161	14	84	2150	2,875	1	42	16,209	126	-16,083
Chile					279	900			189	207			1,107	0	-1,107
Canadá					12	36							36	0	-36
Panamá			220	61									0	61	61
Ecuador			46	62									0	62	62
Guatemala			16	12									0	12	12
Japón											369	1,056	0	1,056	1,056
Total	64122	6173	282	135	14636	43353	14	84	2339	3082	370	1098	52,608	1317	-51,291

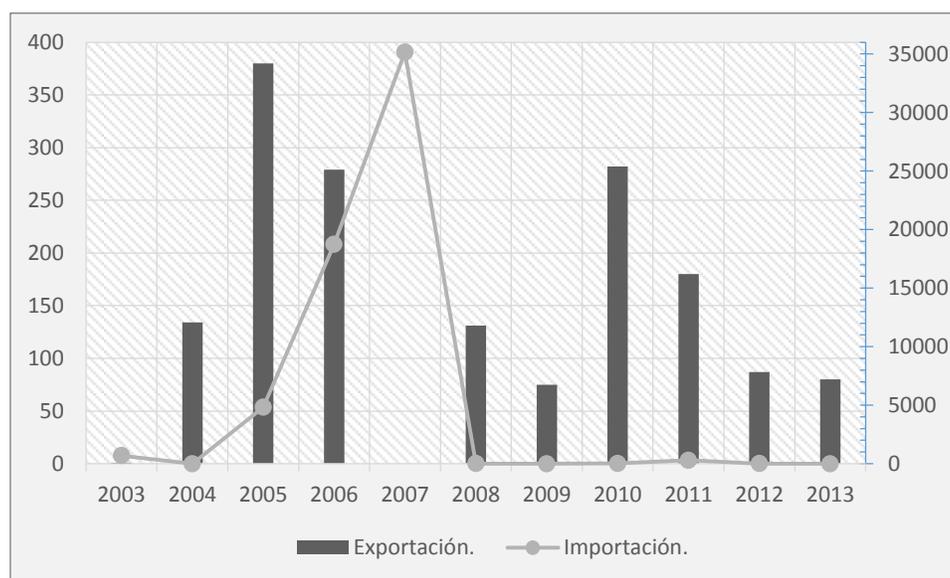
Fuente: Elaboración propia con datos de FAO (2013) y COMTRADE (2013)

<sup>7</sup> En 2011 la producción nacional fue de 56,546t y las importaciones de carne, vísceras y ovejas de desecho para sacrificio fueron de 18,320 t, dando un total de 74,860 t para consumo. Al dividir la demanda total de carne de ovinos entre la población total se obtuvo un consumo per cápita de 640gm.

El 85% de las importaciones de carne en canal provienen de Nueva Zelanda y Australia. La balanza comercial mexicana es deficitaria, se importa aproximadamente el 20% de carne para abasto que se consume. Sin embargo, la baja productividad imperante en la mayoría de unidades de producción genera que no se tenga un sector competitivo y se recurra a importar altos volúmenes de carne para abasto, la cual va dirigida a la zona centro del país.

En México el 95% de la producción de ovinos se comercializa para la elaboración de barbacoa, platillo tradicional de la región centro del país, mientras que el 5% restante se vende en mixiote y cortes especiales (Plan Rector S.P. Ovinos, Hidalgo 2009).

Respecto a pie de cría, México ha sido un país importador por muchos años, estadísticas de la Secretaría de Economía (2014), muestran que del año 2000 al 2013 se importaron 59,756 cabezas de ovino con registro, mientras que las exportaciones fueron de 1,629 cabezas (figura 13). Las importaciones provienen básicamente de Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Canadá, en tanto que las exportaciones se dirigen principalmente al mercado Centro y Sudamericano, en países como Panamá, Colombia, Ecuador, Guatemala y Nicaragua.

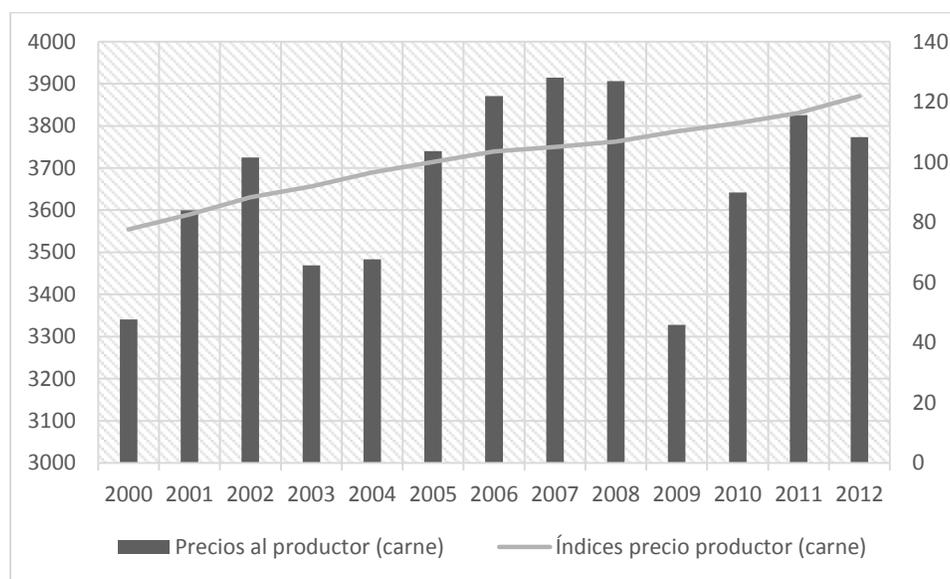


**Figura 13. Estadísticas de comercio externo de pie de cría de ovinos en México, 2003-2013.**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAVI- Secretaría de Economía, 2014.

### 4.2.3 Evolución de los precios de carne y lana, período 2000-2012

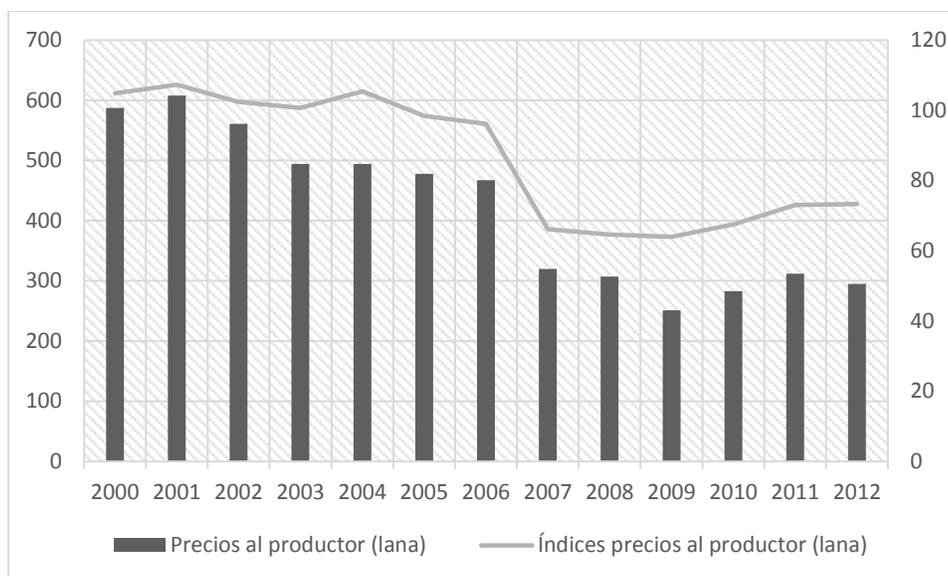
En los últimos años el precio de la carne de ovino presentó incrementos constantes, la tasa de crecimiento del precio por tonelada en México durante el período 2000-2012 fue de 1.01% promedio anual; el incremento se acentuó principalmente en los últimos años, de 2009 a 2012, el incremento generado fue de 3.18% promedio anual. Los factores que explican el incremento, básicamente son el aumento de los insumos primarios como alimento, además de la situación de sequía que llevó a productores a disminuir inventarios (figura 14).



**Figura 14. Evolución de los precios nominales y del índice de precios al productor, período 2000-2012.**

Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2014.

El comportamiento de los precios de lana grasa en México tuvieron una tasa de crecimiento negativo del -5.57% promedio anual, la disminución más drástica fue en el año 2006 (figura 15). En México ocurre una situación opuesta a los precios de los principales países productores de lana, en ellos los precios han tenido un crecimiento importante; la explicación de que en México sucede lo contrario puede estar en la diferente calidad de lana que se oferta, si bien es lana grasa en todos los países, algunos ofertan fibras limpias lo cual le da mayor valor agregado al producto.

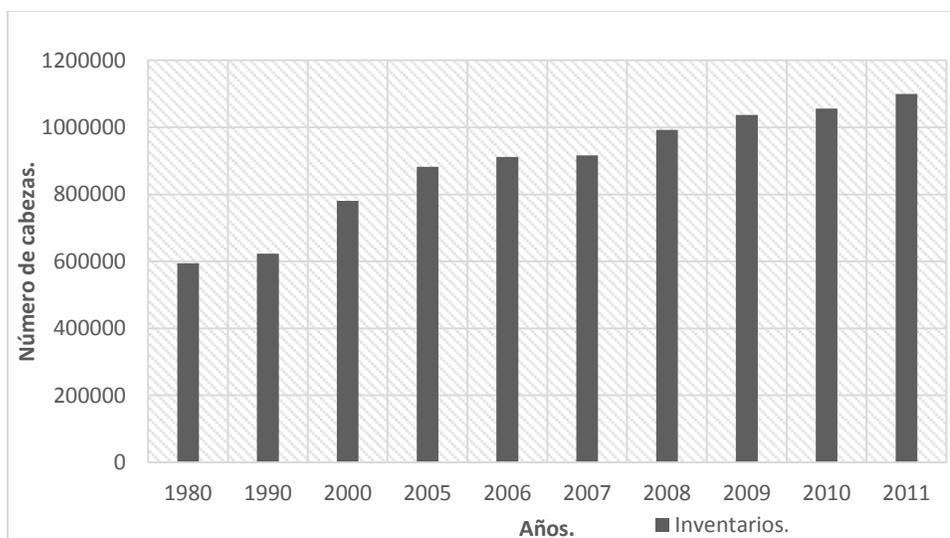


**Figura 15. Evolución de los precios al productor de lana en México, período 2000-2012.**  
Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2014.

### 4.3. Análisis de mercado de la ovinocultura en Hidalgo

#### 4.3.1 Producción de ovinos en Hidalgo, período 2000-2012

El estado de Hidalgo ocupa el segundo lugar en producción ovina, sus inventarios han crecido a un ritmo de 2% promedio anual en las últimas tres décadas. Si bien es cierto que en los últimos tres años permaneció estancada la producción, fue precisamente en esta década cuando se presentó la mayor tasa de crecimiento, la cual fue de 3.16% promedio anual (SIAP, 2013). El estancamiento de los años finales se explica, al igual que en los inventarios nacionales, por un aumento en los precios de los alimentos e inclusive por razones de inseguridad. Los productores han disminuido sus rebaños, vendido o modificado las formas de producción, lo cual encareció la actividad al tener que invertir en naves para producir de manera estabulada, es decir, dejaron de aprovechar pastos y tuvieron que modificar la dieta a un mayor consumo de granos.

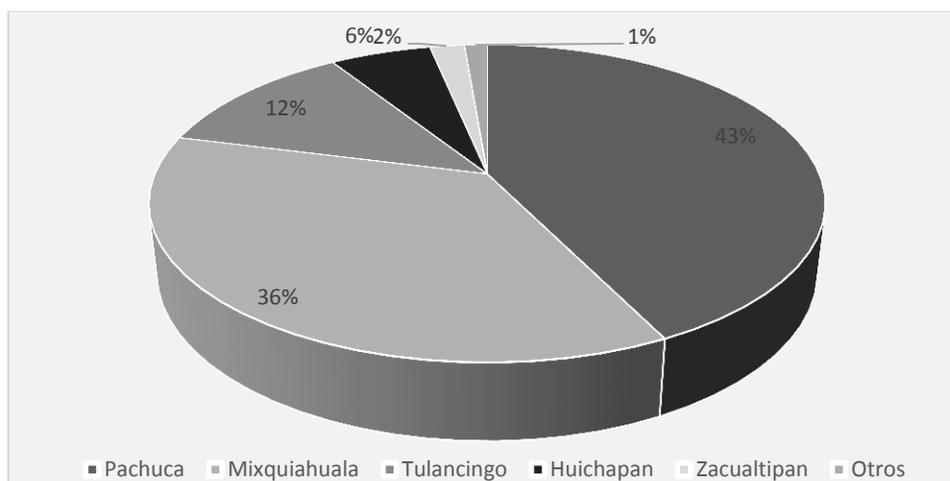


**Figura 16. Inventarios de ovinos en el estado de Hidalgo, 1980-2011.**

Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP, 2013.

En 2012, los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) con mayor producción ovina fueron Pachuca, Mixquiahuala y Tulancingo, concentrando el 90% de la producción. Datos del Censo Nacional Agrícola Ganadero y Forestal 2007 del INEGI, muestran que el número de productores era de 5,989 unidades de producción rural (UPR); de un total de 53,000 unidades de producción ovina en el territorio nacional, que están distribuidas aproximadamente de la siguiente forma: 53% en el centro, 24% en el sur-sureste y 23% en el norte (PROGAN, 2010).

Los principales municipios con mayor número de Unidades de Producción Pecuaria (UPP) con uso de tecnología son: Ixmiquilpan, 373 UPP; Alfajayucan, 319 UPP; Singuilucan, 253 UPP y Tezontepec de Aldama con 237 UPP, respectivamente. Las unidades de producción con reporte en volumen de ventas de ganado ovino fueron 3,948, siendo el municipio de Ixmiquilpan el que más reportó unidades de producción con 283, seguido de Singuilucan con 191, Cuautepec de Hinojosa con 188 y Atotonilco el Grande con 67. Cerca del 50% de los productores de la AGLEOVT se encuentran en estos municipios.

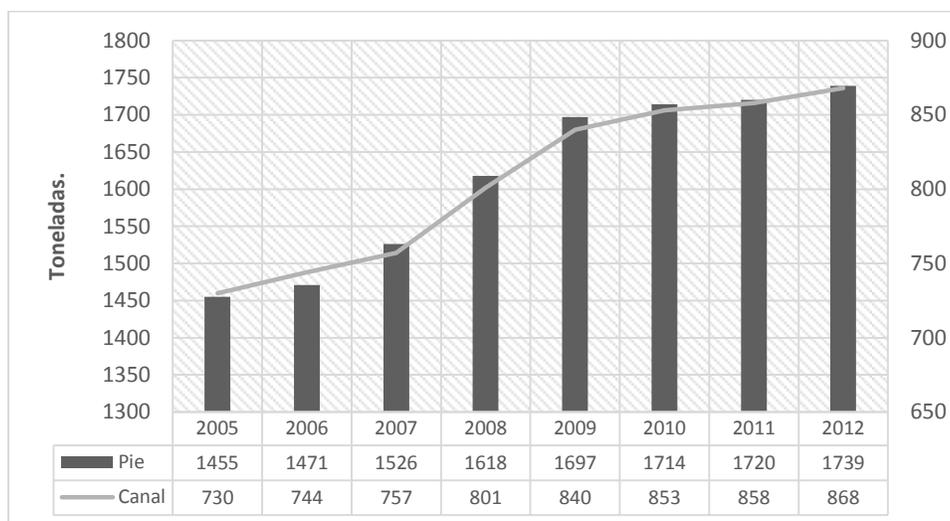


**Figura 17. Participación porcentual de los D.D.R en producción de ovinos en Hidalgo.**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2013.

Se observa la participación de los principales distritos de producción ovina, el D.D.R Tulancingo ocupa el tercer lugar con un 12% de participación en la producción estatal (figura 17). En el D.D.R. Tulancingo se encuentran localizados cerca del 50% de miembros de la Asociación Ganadera Local de Ovinocultores del Valle de Tulancingo (AGLEOVT).

El ritmo de crecimiento en la producción ovina de este distrito en el periodo 2005 - 2012 fue de 2.58% promedio anual, una tasa de crecimiento superior a la que presentó el estado de Hidalgo (figura 18).



**Figura 18. Producción de ovinos D.D.R. Tulancingo, 2005-2012.**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2013.

El D.D.R. Tulancingo está conformado por diez municipios, Singuilucan presenta los mayores volúmenes de producción, pero no presenta las tasas de crecimiento más altas. El municipio de Acaxochitlan tuvo un crecimiento en el periodo 2005-2012 del 6.1% promedio anual, seguido por Tulancingo y Tenango de Doria con tasas de crecimiento promedio anual del 4.05% y 2.78% respectivamente (figura 19).

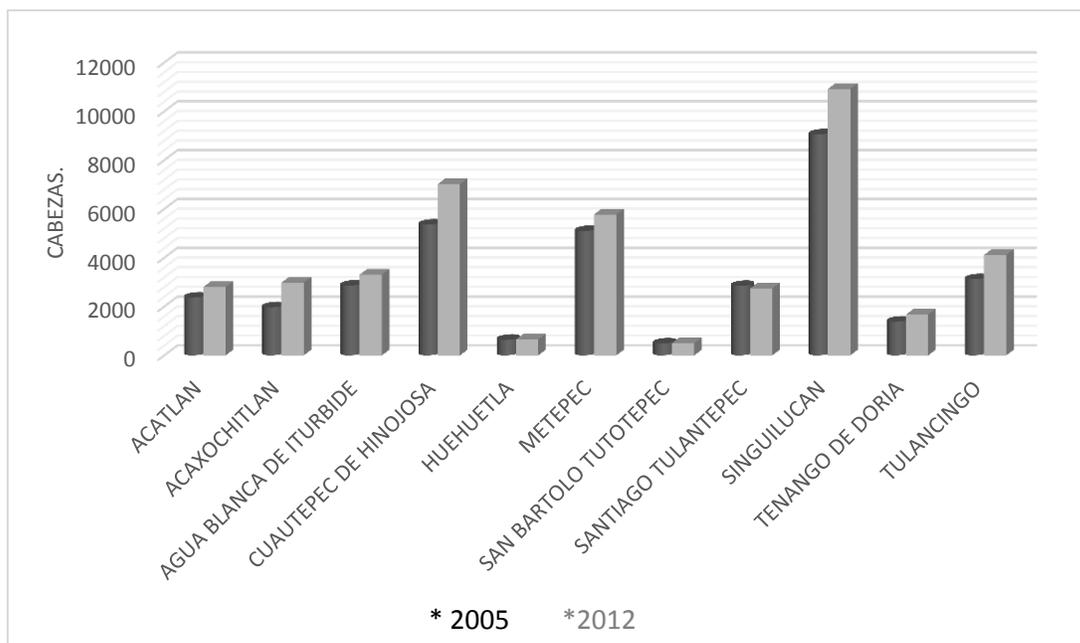


Figura 19. Producción de ovinos por municipio en el D.D.R. Tulancingo, 2005-2012.

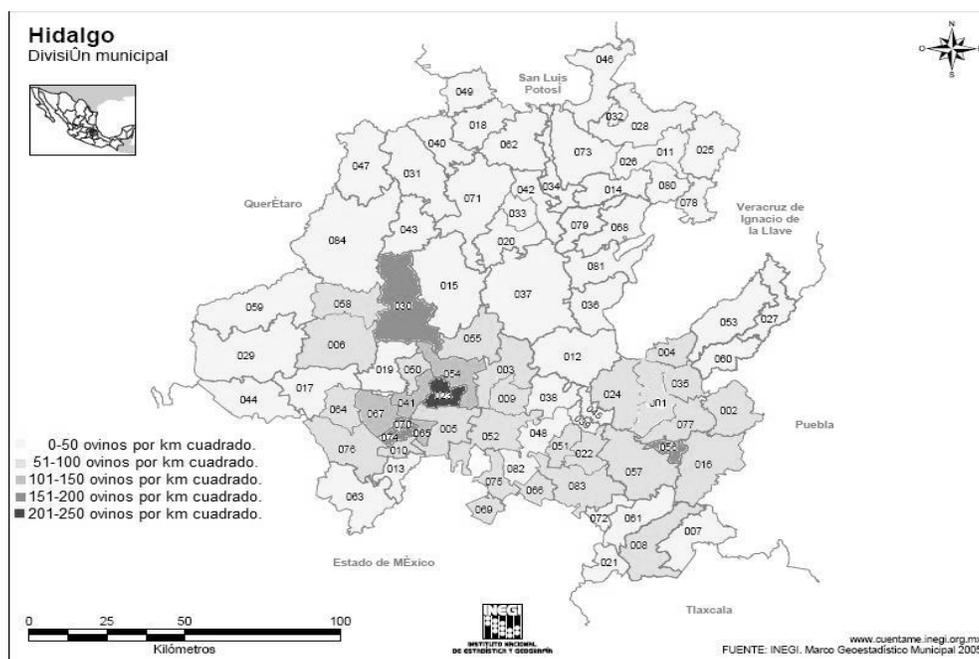
Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2013.

Estos distritos agrícolas tienen un gran inventario ovino por diversas razones, la principal es que son regiones altamente forrajeras pues se encuentran en una zona atravesada por diversos ríos y en donde descargan las aguas negras de la Ciudad de México, en la región se produce alfalfa, avena, sorgo, cebada y maíz.

El Censo Agrícola Ganadero y Forestal 2007 del INEGI, indica que en el estado de Hidalgo había únicamente 5,989 unidades de producción dedicados a la cría de ovinos y en más del 75% de las UPP el ganado dormía en terrenos de la vivienda, lo cual nos indica que son productores pequeños y que tienen el ganado en traspatio. Los principales municipios con mayor número de UPP con uso de tecnología son: Ixmiquilpan, 373 UPP; Alfajayucan, 319 UPP; Singuilucan, 253 UPP y Tezontepec de Aldama con 237 UPP respectivamente. Las unidades de producción que reportaron volumen de ventas de ganado ovinos fueron 3,948, siendo el municipio de Ixmiquilpan

el que más reportó UPP con 283, seguido de Singuilucan con 191, Cuauhtepac de Hinojosa con 188 y Atotonilco el Grande con 67.

Los cinco municipios con mayor densidad de población ovina por kilometro cuadrado ( $\text{km}^2$ ) son: Francisco I. Madero, San Salvador, Tezontepec de Aldama, Tetepango, Mixquiahuala de Juárez. Las regiones con mayor densidad ovina por  $\text{km}^2$  están en la región sureste y suroeste del estado de Hidalgo, mientras que toda la parte norte del estado presenta una densidad ovina baja, en la que hay menos de 50 cabezas de ovinos por  $\text{km}^2$  (figura 20).



**Figura 20. Densidad ovina por Km2 en Hidalgo.**  
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2013.

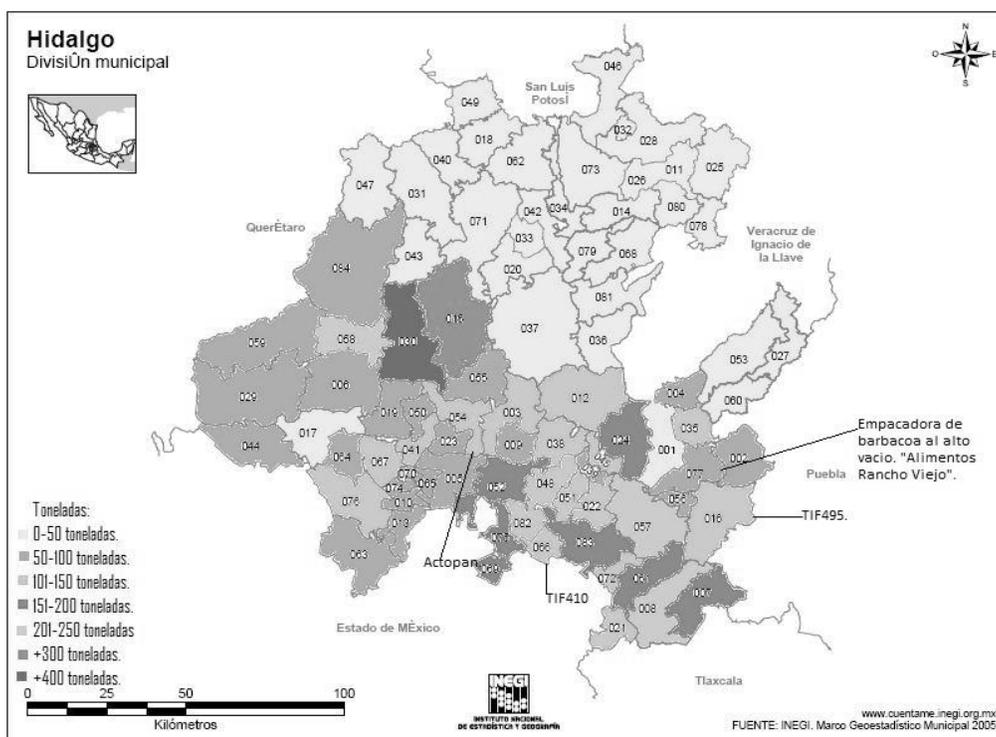
### 4.3.2 Consumo aparente de carne ovina

Las regiones con mayor consumo de barbacoa en el estado de Hidalgo, son precisamente aquellas con una concentración mayor de ovinos por  $\text{km}^2$ . Es decir, las ubicadas en la región sur este y sur oeste del estado. La región norte del estado, aunque también consume barbacoa, tiene otro tipo de platillos típicos como es la carne

seca muy frecuente en la región de la huasteca hidalguense, y el consumo del zacahuil<sup>8</sup>.

Para la producción de barbacoa, los municipios que vendieron más cabezas de ganado ovino fueron: Singuilucan con 6,978 cabezas, Francisco I. Madero con 4,871 cabezas, Santiago Tulantepec con 3,318, Tulancingo se encontró en el octavo lugar con 2,660 cabezas vendidas en 2007.

Los principales municipios con mayor producción de carne en canal y destinadas también a la elaboración de barbacoa son: Ixmiquilpan, Cardonal, Tasquillo, Apan y Singuilucan, los tres primeros se encuentran ubicados en la región centro – oeste del estado, mientras que los dos últimos están dentro de la región del Altiplano Hidalguense (figura 21).



**Figura 21. Producción de carne en canal en Hidalgo.**

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Agrícola, Ganadero y Forestal, 2007.

<sup>8</sup> Zacahuil: Es el platillo típico de la huasteca hidalguense que también comparte la tradición con el norte de Veracruz y el sur de los estados de Tamaulipas y San Luis Potosí. Se trata de un enorme tamal con masa de maíz martajada mezclada con manteca de cerdo, chiles molidos, diversas carnes, especias y sal. (www.hidalgo.travel)

### 4.3.3 Precios de ovinos en Hidalgo: tendencias y factores que influyen en su comportamiento

Los precios del ovino por muchos años habían tenido un comportamiento estable, razón por la cual era un producto preferente para dedicarse a la producción del mismo, sin embargo en el año 2012-2013 se presentó un aumento importante en precios consecuencia del aumento en precios en granos y forrajes.

El precio por kilogramo de ganado en pie tuvo un incremento del 3.0% a nivel nacional, mientras que el aumento por kilogramo de ovino en canal fue del 3.84% promedio anual durante el periodo 2000-2012. Para el estado de Hidalgo se obtuvieron incrementos mayores; en canal se presentó un aumento promedio anual del 5.01% y en pie fue del 3.42% promedio anual en el mismo periodo. Los precios más altos corresponden al estado de Hidalgo y el estado de México (SIAP, 2013).

En el año 2013 el precio en pie en Hidalgo llegó a su máximo punto, siendo hasta de 42 pesos por kilogramo, en tanto que en canal fue de 90 pesos kilogramo (figura 22).

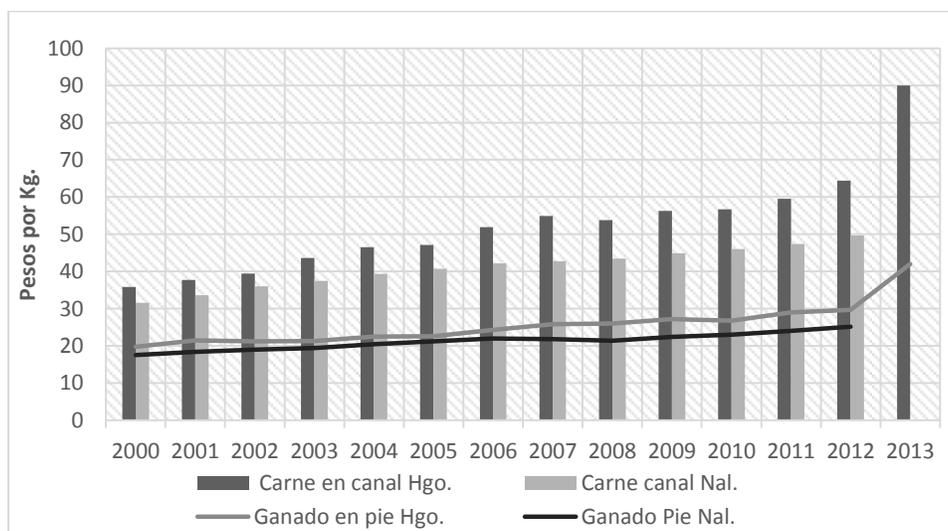


Figura 22. Precios de ovinos en pie y canal, periodo 2000-2013.

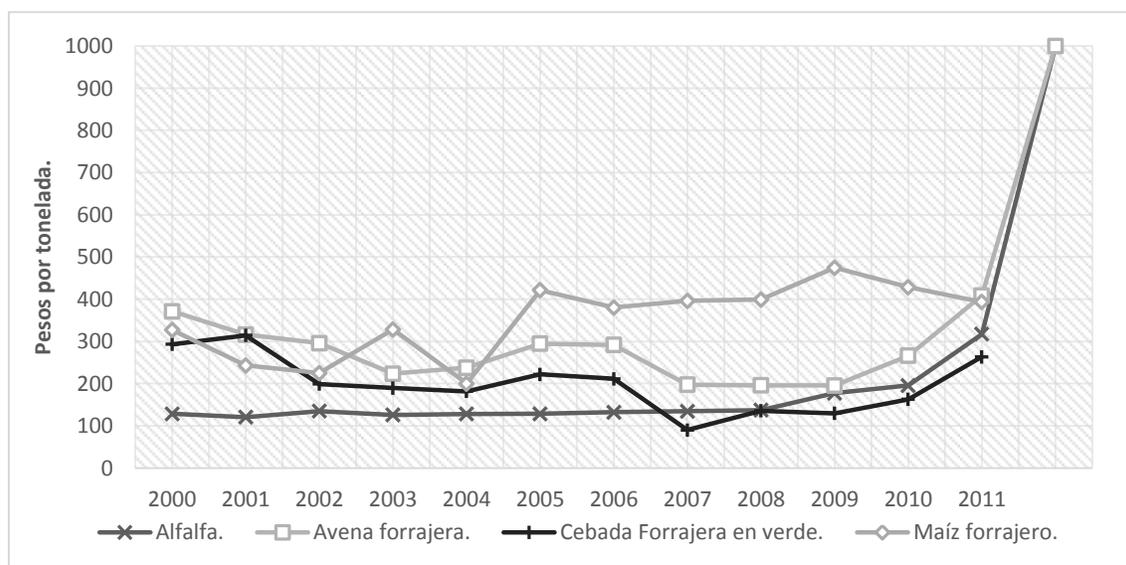
Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP.

Como se mencionó, los precios se vieron impactados por el aumento en precios de granos y forrajes, a partir del segundo semestre del 2013 los precios en alimentos

comenzaron a disminuir pero los precios en ovinos permanecen en 42 y 90 pesos por kilogramo. La teoría económica indica que al disminuir los precios en forrajes los precios de la carne tenderían a disminuir ya que se abaratan los costos de producción, en este caso el efecto esperado no ha ocurrido, quizá debido a que los inventarios ovinos aún no se han recuperado.

A continuación se argumentan las causas principales del incremento en precios de los ovinos:

i] Sin duda alguna 2008 fue un año desfavorable para el campo mexicano, por un lado se dieron fenómenos climatológicos de abundante precipitación fluvial y de sequia severa al mismo tiempo. Una franja de sequia anormalmente seca se presentó en regiones sobre el centro – sur de México afectando partes de los estados de Guanajuato, Queretaro, Hidalgo, Tlaxcala, Puebla, Guerrero y Oaxaca (CONAGUA, 2009). Registrándose incluso incendios en estos estados. La conjugación de los cambios climatológicos y los incendios generados en la región, llevaron a disminuir considerablemente la producción de forrajes y granos básicos y por tanto a generarse un aumento en el precio de los mismos (figura23).



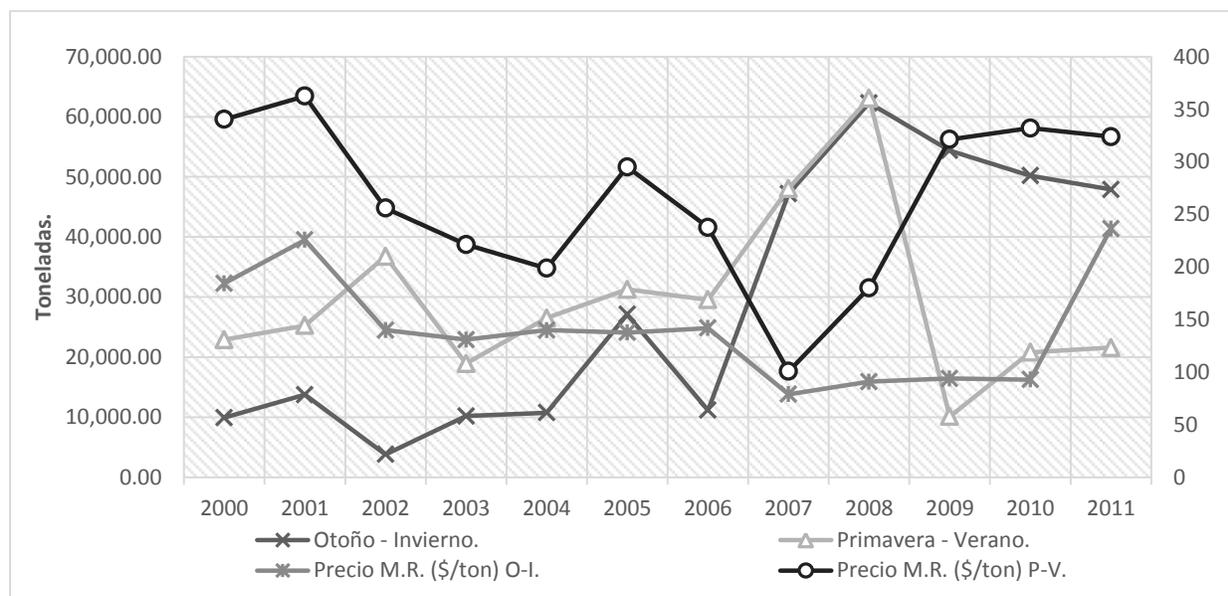
**Figura 23. Precios de los alimentos para ganado ovino en Hidalgo, 2000-2012.**

Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP y de S.P.Ovinos.

La disminución en el volumen de la producción de forrajes se generó por una caída en rendimientos y en la superficie cosechada, debido a la sequía que impactó directamente a los sistemas de riego por la disminución en la disponibilidad de agua destinada a abastecer la región alfalfera de Hidalgo. Los problemas de sequía comenzaron en 2008 y se acentuaron en 2010-2011, siendo los años en que la caída en producción de alfalfa fue mayor, disparándose los precios de \$195.00 a \$317.00 por tonelada en un año.

La avena tuvo un comportamiento diferente, pero los precios finalmente incrementaron de un año a otro y entre ciclos agrícolas.

Se observa en la figura 23 que el precio de la avena estuvo descendiendo hasta 2008, a partir de 2009 los precios comenzaron a incrementar, la producción agrícola de avena incrementó pero los rendimientos cayeron, el incremento en producción fue resultado de una mayor superficie sembrada. Al igual que la alfalfa este producto sufrió incrementos en el precio tanto en el ciclo P-V como O-I.



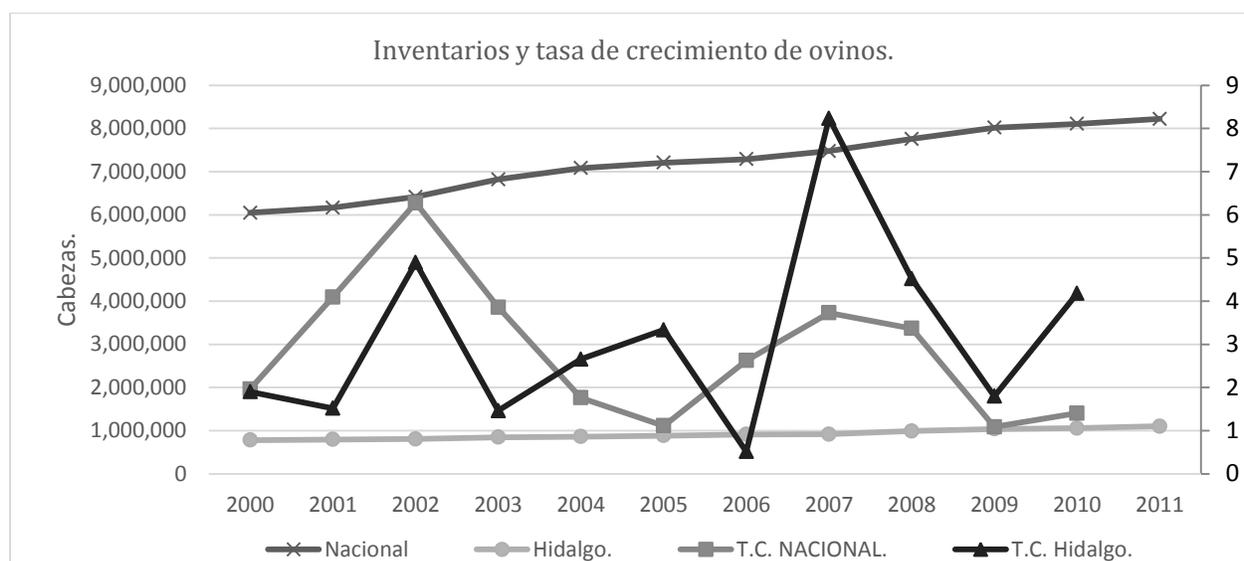
**Figura 24. Producción y precios de cebada forrajera, 2000-2011.**

Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP.

En la cebada forrajera el precio y el volumen de producción tuvieron un comportamiento inverso, el volumen de producción aumentó y los precios

disminuyeron. A partir de 2008 la producción de cebada tuvo una caída muy pronunciada y los precios comenzaron a incrementar desde 2007, llegando casi a triplicarse en 2011. En el ciclo O-I de 2011 se presentó el mismo efecto, disminuyó la producción y los precios comenzaron a incrementar.

ii] El incremento en precios y la disminución en el volumen de la producción de alimentos obligó a muchos productores a vender su pequeño rebaño o a reducirlo, inclusive a sacrificar borregas. Esa situación derivó en la reducción de inventarios en muchos estados del país. En el estado de Hidalgo la situación es similar, si bien las estadísticas no muestran disminución de inventarios, sí presentan menores tasas de crecimiento en la producción ovina, lo cual puede ser resultado de que se han sacrificado borregas por la escasez de forrajes derivado de la sequía y el incremento en precios, además de la inseguridad en diversas regiones; impactando en una menor tasa de crecimiento de la producción.



**Figura 25- Inventarios y tasas de crecimiento de ovinos, 2000-2012.**

Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP.

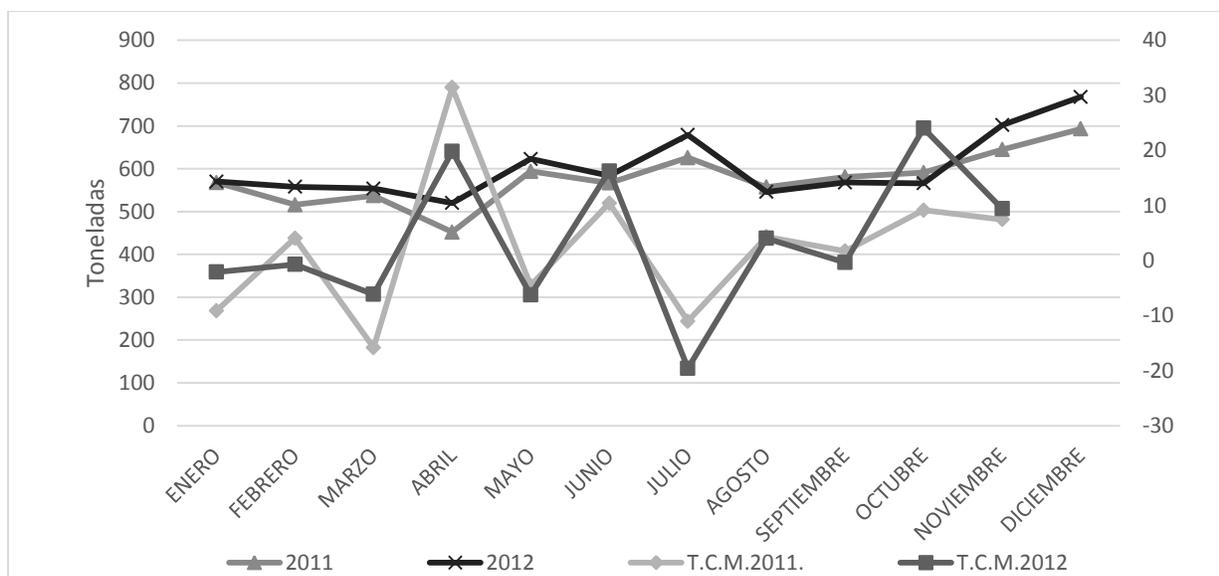
La figura 25 muestra que los inventarios han presentado una caída debido a una menor tasa de crecimiento en la producción, a nivel federal la caída se originó desde 2007, mientras que en el estado de Hidalgo la caída se generó a partir de 2008. En el año

2010-2011, la tasa de crecimiento para ambos niveles se recuperó, sin embargo está muy lejos del crecimiento que había tenido hasta 2007.

Informes de la UNO (2013) reportan que la caída en inventarios ha sido aproximadamente del 40% en cordero, derivado del incremento en precios de forrajes y alimentos aunado a la inseguridad que se vive en distintos estados de la república. En Hidalgo no se presenta la situación o al menos no con la misma intensidad que en estados como Veracruz, Tamaulipas o Zacatecas, en donde los productores han tenido que vender su ganado debido al constante robo que sufrian, desafortunadamente no han vuelto a repoblar sus ranchos. La información dada por la UNO coincide con información recabada en la SEDAGRO de Hidalgo, en donde efectivamente mencionan que en una gran cantidad de rancherías se presenta el avijeato, situación que desmotiva a los productores a seguir criando ovinos, optando por venderlos y dedicarse a otro tipo de actividades.

Además de los dos fenómenos anteriormente mencionados, otro factor que influye en el incremento en el precio del ovino es que las importaciones provenientes de Australia y Nueva Zelanda han disminuido, mientras que la demanda ha aumentado, destinándose producción nacional para abastecer la demanda (COMETRADE, 2013).

iii] La producción de ovinos y el incremento en precios es resultado aún de la estacionalidad que tiene el producto, en meses de octubre a marzo – abril, la producción disminuye; de mayo a septiembre se observa que aumenta la producción. La oferta estatal no siempre corresponde a la cantidad demandada, en los meses de noviembre y diciembre se demandan mayores volúmenes de carne en canal, pero es cuando el ganado disminuye teniendo que sacrificar inventarios para abastecer la demanda (Figura 26).



**Figura 26. Producción y tasa de crecimiento mensual de carne en canal de ovino en Hidalgo, 2011-2012.**

Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP.

Finalmente los precios de pie de cría son mayores y oscilan entre los 3,000 y los 12,000 pesos para sementales, ubicándose un precio promedio de 8,000 pesos en la mayoría de UPP dedicadas a la producción de pie de cría, que es también el precio de referencia de SAGARPA para venta de sementales.

Si bien los socios de la AGELOVT se encuentran principalmente en este rubro, es importante conocer el entorno de la ovinocultura, para detectar áreas de oportunidad y de mercado en las cuales los socios pueden penetrar e incluso aspectos que les afectan y generar soluciones para disminuirlos.

#### 4.4 Dinámica de comercialización de la ovinocultura en Hidalgo

##### 4.4.1 Dinámica de comercialización de la ovinocultura en Hidalgo

###### Eslabón proveedores de insumo – producción primaria

Los productores hidalguenses se encuentran ampliamente diversificados como se aprecia en el cuadro 2:

**Cuadro 2. Estructura de ovinocultores en el estado de Hidalgo.**

Productores.	Participación.
Total.	100%
Sector social.	70%
En transición.	20%
Empresariales.	10%

Fuente: Elaboración propia con datos de Fundación Hidalgo Produce.

Los productores del sector social son aquellos de autosuficiencia, el 10% no tiene cultura ovina, son dueños de rebaños pequeños de 5 a 15 cabezas principalmente hembras, comparten un macho comunitario, cuentan con menos de 5 hectáreas para pastoreo y pertenecen a zonas marginadas (Valle del Mezquital y Altiplano).

Los productores de transición presentan características de disposición al cambio, tienen más medios para desarrollarse en una actividad rentable y comienzan a ver a la ovinocultura como una oportunidad de negocio, a diferencia de los pequeños productores, quienes ven en la ovinocultura una actividad de ahorro y secundaria.

Este tipo de productores tienen rebaños de 30 a 50 cabezas de ganado, presentan una prolificidad de 0.8, la mortalidad en corderos es del 20%, sin embargo no tienen control de empadres, hatos de animales criollos o encastados, venta de 0.6 corderos/hembra al año, los costos unitarios de producción varían de 0.5 a 0.86 pesos por borrega al día. Son productores con más administración y organización tanto de asociación como de comercialización, presentan mayor solvencia económica y pueden hacer frente a compromisos de compra por ejemplo de sementales, paquetes de inseminación, entre otros.

El sistema empresarial se subdivide en tres tipos: los que producen animales cebados para el abasto, los que producen pie de cría y los engordadores. Se caracterizan por contar con programas de manejo sanitario, reproductivo, nutricional y de mejora genética, hay alta eficiencia productiva y el uso de tecnología es alta. Las principales razas cárnicas que producen son Suffolk, Hampshire y Dorset. Son rebaños mayores a 50 animales y con más de 5 hectáreas para pastoreo, aunque su cría es intensiva y la

finalización se da en pradera principalmente. Dentro de esta tipología se encuentran los socios de la AGLEOVT.

El eslabón de los productores sociales se caracteriza porque la asesoría con la que cuentan es casi nula, se genera más para resolver problemas que para prevenirlos. En este eslabón los productores compran insumos veterinarios y nutricionales de forma individual; la asesoría que solicitan es también de manera individual. La relación que los productores de este eslabón mantienen con los proveedores de insumos es la siguiente:

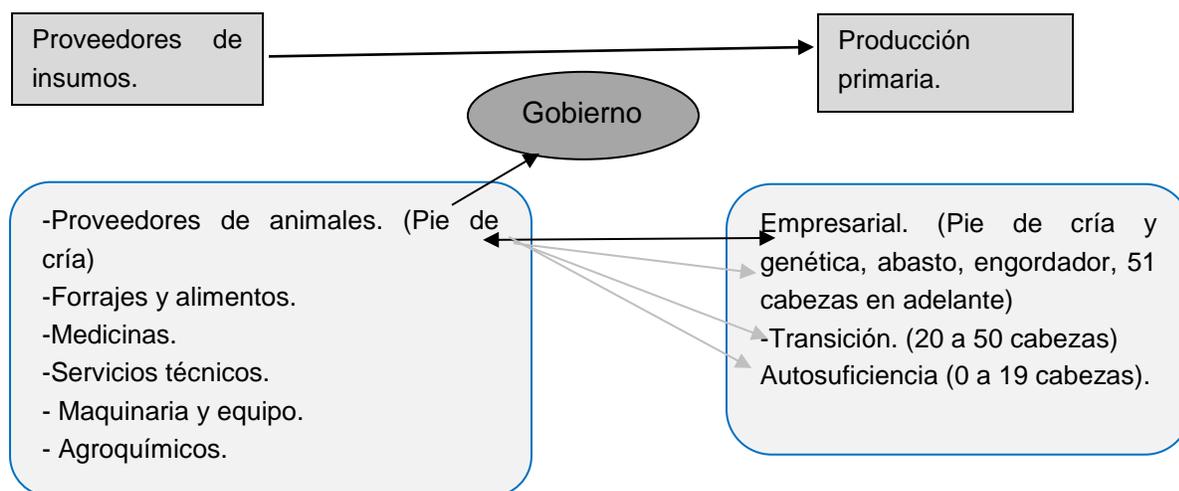
I] Información de Fundación Hidalgo Produce (2012) indica que el 55% de los proveedores de insumos de productos veterinarios farmacéuticos y biológicos dan asesoría a los pequeños productores. Un aspecto importante en cuanto a la asesoría que reciben los productores, es que ellos la ven como un plus que ofrece el técnico o el veterinario, no como un insumo, es decir, no pagan en la mayoría de casos por ella, sólo por los insumos materiales que compran.

II] Las estimaciones de la Fundación Hidalgo Produce indican que aproximadamente el 45% de la asesoría que reciben los productores pequeños y medianos es proporcionada por el Estado, el resto se distribuye en la asesoría que ofrecen algunos proveedores de insumos: productos veterinarios y alimenticios; equipo y maquinaria y organizaciones de productores (Fundación Hidalgo Produce A.C., 2012). El asesor técnico pagado por el Estado es quien provee el material para inseminación artificial, en aquellos productores que utilizan esta técnica; por lo que el Estado se convierte en proveedor de material genético a bajo costo.

III] El Estado se convierte en un proveedor importante de pie de cría hacia los pequeños productores; al ser beneficiarios de PROGAN, programas de SAGARPA o SEDATU, los productores tienen la posibilidad de adquirir sementales pie de cría con registro o de mayor calidad. Los proveedores directos son los productores pie de cría que se encuentran dentro del rubro de productores empresariales, pero el financiamiento lo otorga el Estado. Desafortunadamente si no hay trabajo y sobre todo

seguimiento y monitoreo a los pequeños productores, los recursos destinados a apoyar proyectos productivos de ovinos, se convierten en poco productivos y en ocasiones regresivos, teniendo por tanto una mala calidad y asignación del gasto público, a la vez que los actores de la red siguen estancados productivamente.

Al carecer de capacitación o asesoría técnica se corre el riesgo de caer en un círculo vicioso entre las instituciones gubernamentales y los proveedores de paquetes tecnológicos (figura 28).



**Figura 27. Relación proveedores pie de cría-Estado-productores ovinos.**

Fuente: Elaboración propia.

La figura 28 muestra las relaciones de comercio que hay entre los actores de la red; los proveedores de pie de cría y de ganado comercial le venden al gobierno principalmente paquetes tecnológicos como semen y embriones, a los productores pequeños y en transición se les vende paquetes de ovejas y un semental que ayude mejorar el nivel de productividad. Esta última actividad se realiza con apoyos gubernamentales, por tanto si se carece de asesoría técnica se perderá el apoyo y nuevamente se demandará la compra de nuevos paquetes, teniendo como resultado ineficiencia en la producción por asesoría ineficiente y beneficio para aquellos que empresarialmente están abasteciendo y desarrollando la actividad ovina, al recibir de manera indirecta apoyos que se convierten en regresivos.

Los productores de carácter empresarial pueden lograr economías de escala y beneficiarse de las ventajas que tiene estar organizados, sin embargo, las compras de insumos usualmente las realizan de manera individual. Algunos de los insumos de nutrición usualmente son producidos por ellos, pero también compran granos y mezclas a productores de otros estados como Querétaro. La asesoría la contratan de forma especializada y en ocasiones cuando han aprendido los procesos y técnicas, ellos mismos dan solución a la problemática y aplican medidas de tipo preventivo más que correctivo. Las compras de genotipos de mejor calidad las realizan con otros productores del mismo grupo, con productores pie de cría de otros estados o con productores del extranjero. Los productores de la AGLEOVT se encuentran en esta dinámica, compran genotipos de mayor calidad para mejorar sus especies y alcanzar mayores niveles de pureza en las razas pero también mayores parámetros de eficiencia.

### **Eslabón venta y acopio**

Con datos del Sistema Producto Ovino, la comercialización de ganado en pie para abasto se realiza en dos niveles: en los centros de producción y cerca de los centros de transformación y consumo, depende del tamaño del productor y de la capacidad de producción o acopio.

Los productores empresariales pueden vender individual o colectivamente a un introductor de ganado que transporta lotes medianos o grandes a los centros de sacrificio e incluso vender ellos mismos el ganado a los centros de sacrificio. En ocasiones el ovinocultor hace contratos semanales de abasto de ganado con el barbacoyero, cuando tiene la capacidad de abastecer semanalmente el número de cabezas que el barbacoyero demande. La carne de importación es otra forma de abasto para el barbacoyero y son los productores empresariales los que generalmente tienen la capacidad económica para importar carne congelada y subproductos del ovino.

Los productores empresariales y engordadores, tienen acceso a información de precios, técnica, están en la posibilidad de realizar compromisos con los barbacoyeros para hacer contratos de compra y venta semanales, tienen capacidad de movilidad del ganado pues cuentan con transporte. Las ventas las realizan a compradores más exigentes como son restaurantes y rastros TIF, quienes son más confiables y les garantizan precios de mercado y pagos inmediatos.

Los pequeños ovinocultores por la baja o nula organización usualmente venden su producción a intermediarios o acuden a los tianguis que se realizan en municipios como Actopan, Ixmiquilpan y Tlahuelilpan.

Cuando los pequeños productores venden a pie de rancho a los acopiadores y éstos a los introductores, el acceso al mercado es más indirecto. Las desventajas de vender a pie de rancho son que en la mayoría de casos el productor recibe menores precios a los establecidos en el mercado, es castigado por el comprador quien usualmente encuentra algún defecto en el ganado, como peso, tamaño, edad, complexión, entre otros. Además reciben menores precios al no contar con información actualizada de precios de mercado, y porque el intermediario asume costos de transporte y alimentación, entre otros. Finalmente el barbacoyero realiza la compra a bulto y regularmente de contado.

Cuando el productor del sector social acude al tianguis a realizar la venta de su producción, tiene tres canales de venta, el primero es cuando realiza la venta directa al barbacoyero, segundo cuando realiza la venta al intermediario antes de llegar al tianguis, tercero cuando realiza la venta al intermediario en el tianguis, el intermediario vende en el mismo tianguis o lleva los lotes a engordadores –la figura no es frecuente en Hidalgo-.

Cuando acude al tianguis a realizar la venta, lo puede vender directamente al barbacoyero, sin embargo, la compra la realiza principalmente el intermediario quién ofrece precios menores a los de la plaza y realiza la compra de contado, esa operación le garantiza al productor la venta de todos sus animales en una única venta. El intermediario realiza varias compras de la misma manera y revende el ganado en la

misma plaza, este actor está más informado de los precios de mercado, por tanto cuando realiza la venta final vende a precios de mercado al barbacoyero.

El tianguis de Actopan es el principal centro de venta de ovinos, al lugar acuden tanto pequeños productores de la región como acopiadores e introductores de ganado de estados del norte del país, como Chihuahua, Zacatecas, San Luis Potosi. Otra forma de consumir el borrego es mediante el autoconsumo, aquí no existe una transacción como tal de compra y venta y el productor lo ocupa principalmente en eventos festivos.

Los productores en transición pueden tener el mismo comportamiento de los productores del sector social, pero una diferencia es que ellos tienen mayor información de precios y pueden vender a mejores precios su ganado, además tiene más herramientas y conocimientos para realizar los tratos con los barbacoyeros, saben que calidad de ganado están vendiendo y a qué precios se están cotizando en el mercado. A la vez puede desempeñar el rol de empresa tractor y autoabastecerse del insumo principal para la barbacoa, que es la carne de ovino y ser el comercializador final del producto, incrementando con esto sus utilidades y quedándose con la generación de valor.

### **Eslabón: transformación – distribuidor – consumidor final**

Dentro del Sistema Producto Ovinos, la figura del barbacoyero es importante porque la mayoría de los ovinos para abasto se sacrifica en la casa de los barbacoyeros (99%); otra pequeña proporción en los rastros municipales y los menos en las plantas procesadoras TIF.

El barbacoyero es un actor clave dentro de la cadena y red de valor tiene un papel clave para la comercialización del ovino, es él quien transforma la materia prima en un producto de consumo final como es la barbacoa; se convierte en el agente principal de la cadena, su importancia radica en la capacidad que tienen para dictar y establecer las normas, es quien fija que tipo de ganado quiere, (peso, sexo, edad, raza, que sea macho, peso entre 40 y 45kg, raza criolla o cara prieta de preferencia, alimentado con

forraje, no con gallinaza o anabólicos, de lo contrario no lo compra). También es quién agrega mayor valor al producto y es el actor que finaliza la cadena de valor.

Más del 90% del sacrificio de ovinos en Hidalgo se realiza en traspatio, correspondiendo el sacrificio al barbacoero quien utiliza el ganado de manera casi inmediata

Los barbacoeros prefieren seguir sacrificando en traspatio pues el sacrificio en rastros les demanda tiempo y dinero. Para ellos sería costoso sacrificar en estos establecimientos siempre y cuando lo hicieran en gran volumen y todos los días, sin embargo los volúmenes de sacrificio son de 2 a 3 borregos en fin de semana.

En ocasiones el barbacoero es la persona que produce el ganado y al mismo tiempo juega el rol de comercializador, teniendo una integración de tipo vertical. Presentan un perfil socioeconómico medio – bajo; realizan la actividad por herencia familiar y tradición, son personas con un nivel educativo básico, y es un negocio prácticamente familiar, pues colaboran en el proceso la esposa y los hijos.

El estado de Hidalgo no cuenta con un padrón estadístico sobre el número de barbacoeros existentes en el estado, si bien existe control sobre los productores establecidos al interior de los mercados locales, no lo hay en el caso de los productores a pie de carretera, quienes desempeñan la actividad de manera informal y no entran dentro de las estadísticas de empleo formal ya que no cuentan con ningún tipo de seguridad social, inscripción en la SHCP. También están fuera de la regulación de la Secretaría de Salud, pues las actividades las desarrollan básicamente en fines de semana.

Al ser pequeños productores de barbacoa, la mayoría no establece contratos de compra y venta de ovinos con productores empresariales, las ventas se realizan principalmente con productores sociales que viven dentro de la comunidad o en caso de escasear el ganado acuden a los tianguis como el de Actopan, en donde la compra se realiza a pequeños productores.

En el rubro de clientes participa la sociedad en su conjunto que gusta del producto. Según estadísticas de FAO (2013), el consumo per cápita de carne de ovino pasó de 754 gm por habitante en 1999 a 709 gramos en 2009. El número de consumidores está aumentando, la oferta interna está aumentando en algunos estados; pero, el consumo está disminuyendo por aumentos en el precio y la disminución de las importaciones en 2011 el consumo fue inferior a los 650 gm per cápita.

El grueso de la venta de barbacoa al consumidor en el estado de Hidalgo se realiza básicamente los fines de semana en puestos a la orilla de la carretera en los corredores turísticos, los principales clientes de los barbacojeros son los consumidores finales. También se vende en mercados, ferias gastronómicas y restaurantes. Aunque especialmente la venta de barbacoa es el fin de semana, que es cuando hay más afluencia de consumidores y turistas a estas regiones. En el municipio de Actopan existe un tianguis los días miércoles y en el caso de Villa de Tezontepec se realiza los días sábado y lunes.

Es un producto que es demandado por todos los niveles socio económicos de la población, lo cual hace que sea un producto heterogeneo en cuanto a calidad, lo cual impactará en el precio y en el mercado al cual esté dirigido. En el mes de marzo y abril de 2013 el precio por kilogramo de barbacoa se llegó a cotizar en restaurantes del sur de la ciudad de México en \$600.00 mientras que en la carretera México – Queretaro alcanzó un precio de \$400.00 por kilogramo. En el estado de Hidalgo el precio máximo fue de \$300.00 en el municipio de Villa de Tezontepec, \$280.00 en Actopan y \$240.00 en otros municipios.

El precio se eleva en aquellos lugares en donde no es tan frecuente la oferta de barbacoa y en donde el producto es considerado un platillo de lujo, mientras que en las regiones productoras de barbacoa por la amplia oferta, el precio tiende a disminuir aunque la calidad sea igual a la que se oferta en restaurantes.

Si bien es un producto consumido por un amplio grupo de la población, también es cierto que no es un producto de alta demanda, es de las carnes que menor demanda tienen –cerca de 700gm per cápita al año- a diferencia del pollo o de la res, en donde

se demandan 30 y 15 kg anuales por persona, pero con precios inferiores al de la carne de cordero.

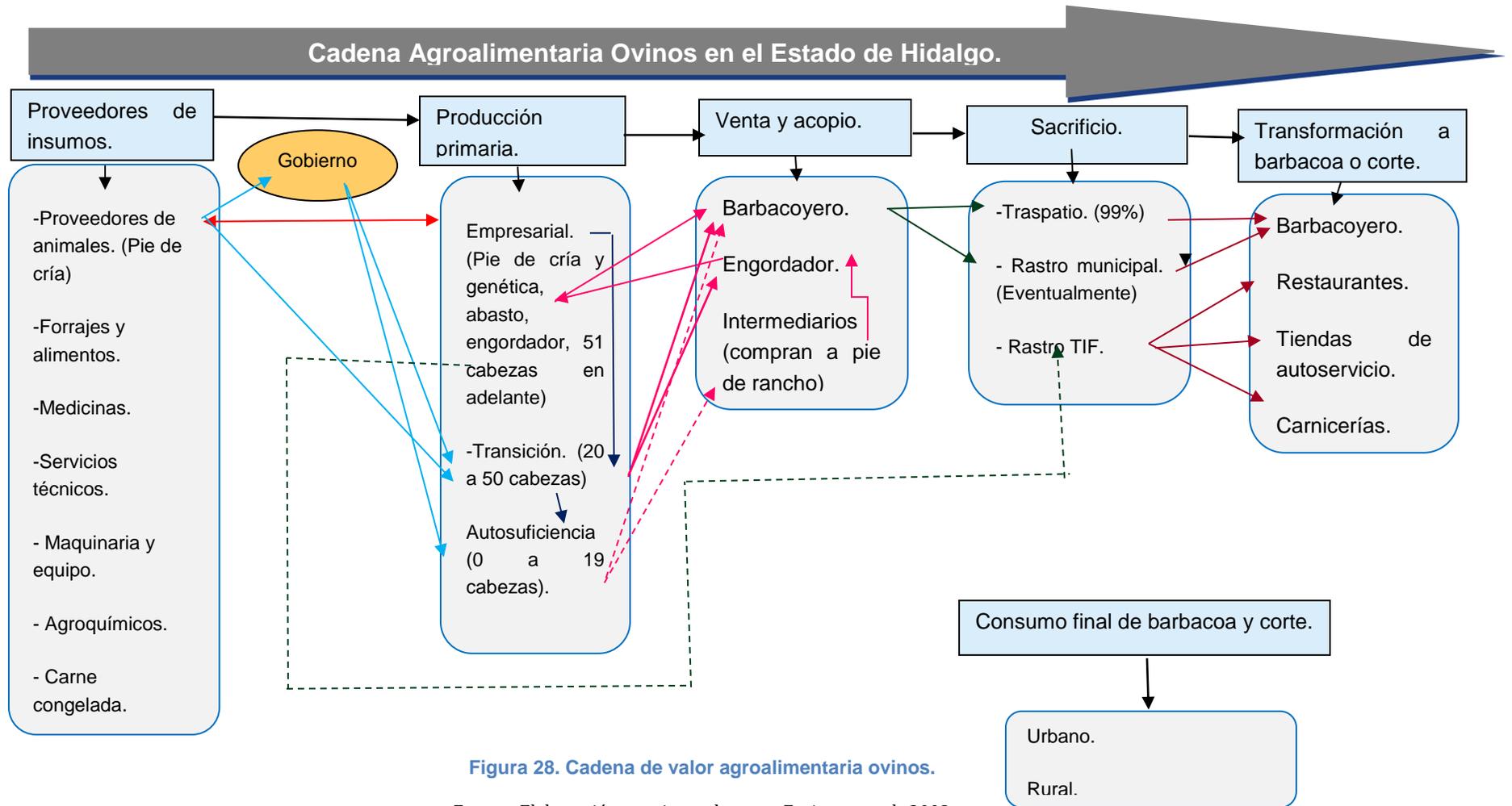
Los rastros TIF desempeñan un papel primordial en el sacrificio de ganado, en ellos se garantiza sanidad e inocuidad en el alimento. En la mayoría de especies animales los rastros TIF han logrado penetrar y en ellos se sacrifican volúmenes importantes de ganado; sin embargo, en México y especialmente en Hidalgo, poco menos del 5% de ovinos se sacrifican en estos establecimientos.

Hidalgo cuenta con dos rastros TIF, el TIF 410 está ubicado en el municipio de Villa de Tezontepec, municipio perteneciente al distrito agrícola de Pachuca. Cuenta con una ubicación posiblemente estratégica para el sacrificio de ovinos, sin embargo, fue un establecimiento que se convirtió en una construcción poco redituable y en desuso, se encuentra lejos de los principales centros de producción de carne en canal y aunque el municipio de Villa de Tezontepec es un municipio con tradición en la venta y consumo de barbacoa, los barbacojeros sacrifican en traspatio.

Por otro lado el rastro TIF 495, se encuentra funcionando y ofrece carne de ovino y caprino al consumidor final de la más alta calidad, garantizándoles higiene e inocuidad por el cumplimiento de manera estricta a los más altos estándares de la normatividad vigente que los rige como Establecimiento Tipo Inspección Federal . De acuerdo al mercado, su objetivo es satisfacer las necesidades que establecen los consumidores finales en las diferentes categorías de canales, contando con transporte refrigerado para entrega del producto a cualquier parte del país. Este rastro tiene una capacidad de sacrificio de 400 cabezas de ovinos y caprinos por turno de 8 horas y, es de propiedad privada. En el rastro TIF 495 se sacrifican ovinos que se acopian en otros estados y se introducen en Hidalgo para abastecer la demanda de carne ovina; además en este rastro se sacrifica ganado que se destina para la elaboración de barbacoa por parte de la empresa Alimentos Rancho Viejo, la cual vende barbacoa a tiendas de autoservicio, entre sus principales clientes se encuentra Comercial Mexicana.

Hidalgo cuenta con establecimientos que pueden canalizar el sacrificio de ovinos, mediante estándares de calidad; sin embargo, aun con todos los esfuerzos realizados,

no se ha podido articular la cadena agroalimentaria de valor ovinos en el estado. La lógica de comercialización y de integración se ilustra de manera resumida a continuación (figura 27).



**Figura 28. Cadena de valor agroalimentaria ovinos.**

Fuente: Elaboración propia con base en *Espinosa et. al, 2008.*

## V. DIAGNÓSTICO DE LA AGLEOVT EN HIDALGO

La metodología descrita en el capítulo III, permite comprender el desarrollo de la “red de valor” de la asociación. Por tratarse de una asociación de tipo gremial, hay actividades o recursos de análisis que la metodología de la red de valor propuesta por Nalebuff y Branderburger (1997) y adaptada por Muñoz (2010), permiten analizar en una organización de este tipo y comprender su funcionamiento. Pero también en el estudio se fue adaptando para diversos actores y problemáticas, por lo que se encontrara que existe información o un tratamiento diferente a ciertos actores.

### 5.1. Estructura de la “red de valor” de la AGLEOVT

La asociación está enfocada a proveer actividades básicamente de gestión e información de programas de gobierno para sus socios -clientes- tiene escasa relación con casas proveedoras de maquinaria y equipo, así como insumos; aún no ha explotado la compra de insumos y equipo para venderlo a sus clientes. Por tanto, en esta red se omitirá al actor proveedores. La red de valor se muestra a continuación (figura29).

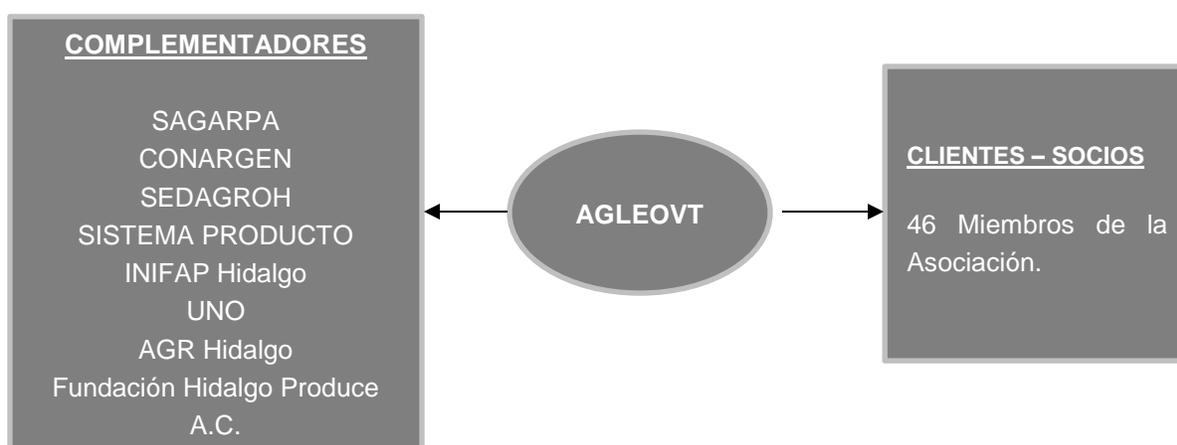


Figura 29. La red de valor de la AGLEOVT, Hidalgo.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5.2. Antecedentes y conformación de la AGLEOVT

Los orígenes de la Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo (AGLEOVT), se remontan a la fundación de la Asociación de Criadores de Ganado Suffolk en 1978 en el municipio de Tulancingo, Hidalgo. En el año de 1981 da paso a la formación de la Asociación Mexicana de Criadores de Ganado de Registro (AMCO). El 20 de agosto de 1991 se constituye como Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo, dando constitución a la asociación 16 socios, según consta en las rubricas de los estatutos. Hacia el año 2002 la asociación estaba conformada por aproximadamente 73 socios, mientras que en el año 2014 la membresía ha disminuido a 46 socios, de los cuales 39 son socios activos.

La asociación se formó con la finalidad de agrupar a los criadores de ganado constituyéndolos bajo una asociación, estando en los estatutos las obligaciones que tendría para con sus socios. Dentro de las actividades principales de la asociación ha estado el representar los intereses gremiales de sus socios y apoyar el desarrollo de la ovinocultura. Sin embargo los servicios se han reducido a la emisión de certificados zoosanitarios, guías de tránsito, servicios de registros genealógicos y productivos y participación en exposiciones ganaderas, invirtiendo en los últimos años en proyectos de investigación en mejoramiento genético en la raza Hampshire.

Para los socios de la AGLEOVT el principal logro ha sido mantenerse como asociación a lo largo de 35 años, enfrentando dificultades internas entre los socios y externas como desacuerdos con instituciones gubernamentales por diferencias políticas, situación que de alguna manera ha llevado a la asociación a tener oportunidades de crecimiento limitadas.

La AGLEOVT es una organización sin fines de lucro que cobra a sus miembros una cuota anual promedio de \$2,500.00, la cual incluye el poder seguir activo como socio para tener derecho al registro de ganado, además, los servicios

otorgados como la certificación zoonosanitaria, guías de tránsito, registros genealógicos y productivos tienen un costo preferencial para los integrantes de la asociación.

### **5.2.1 Marco legal de la Asociación**

El fundamento de la asociatividad surge de la necesidad de dar soluciones y lograr objetivos comunes que no podrían alcanzarse de manera individual, para lo cual es necesario unirse de manera voluntaria a dicho proyecto. Dándole formalidad al proceso de integración mediante la legislación vigente. En México el reglamento de la Ley de Asociaciones Ganaderas se publicó en 1934 en el Diario Oficial de la Federación, el cual ha tenido modificaciones en el tiempo. En el año 2002 cambió su nombre y a Ley de Organizaciones Ganaderas

La Ley de Organizaciones Ganaderas, señala que las Asociaciones Ganaderas de cualquier tipo deberán regirse bajo los estatutos y cláusulas que se deriven del Acta Constitutiva que les da conformación legal, siempre y cuando se conserve el objetivo primordial que es fomentar el desarrollo de la actividad ganadera y sanidad animal.

Dentro de los estatutos de la AGLEOVT se establece que se cumplirá con todo lo dispuesto en el artículo quinto del Reglamento de la Ley de Asociaciones Ganaderas, incluyendo el priorizar la representación de los intereses colectivos de los productores pecuarios ovinos, así como su representación en las instancias de participación social. A la vez que se prioriza la gestión y obtención de apoyos en financiamiento y capital de trabajo para lograr una mayor eficiencia en la actividad ovina.

### **5.2.2 Situación actual de la AGLOEVT**

La asociación está conformada por 46 miembros, el 72% de ellos tienen su unidad de producción pecuaria (UPP) en el estado de Hidalgo, el resto son socios de

otros estados de la república. El 60% de las UPP se concentran en los municipios de Singuilucan y Tulancingo.

Los socios activos que registran ganado son 39, mientras que siete han dejado de registrar debido a inconformidades generadas en la asociación, derivadas de parcialidad en la información ya que ésta no se proporciona de manera generalizada ni oportuna a todos los socios. Para la asociación ha sido complicado encontrar soluciones aceptables a los problemas con las que estén de acuerdo los socios, teniendo como consecuencia que éstos estén desmotivados y apáticos, limitando la asistencia a las asambleas y al registro de ganado e incluso llevándolos a formar parte de otras asociaciones.

#### **5.2.2.1 Infraestructura y servicios**

La Asociación no cuenta con instalaciones como bodegas o centros de almacenaje, laboratorios de investigación y mejoramiento genético, ni procesadoras de alimento. Información del Plan Anual de Fortalecimiento (2012) del Sistema Producto Ovinos del Estado de Hidalgo indica que se otorgaron recursos a la empresa Productores Ovinos de Hidalgo SPR para la creación de un Centro Integral de Desarrollo Ovino, con el objetivo de dar servicios de inseminación, pruebas de comportamiento y eficiencia, trasplante de embriones, entre otros.

La empresa se conformó con dieciséis personas, algunas de ellas miembros de la Asociación, quienes aportaron recursos para la construcción del Centro y solicitaron recursos para el financiamiento del mismo. Sin embargo, el Centro Integral de Desarrollo Ovino actualmente no es un centro que dé servicios a todos los socios, funciona como una empresa familiar en la que se brinda el servicio a los socios interesados pagando la cuota correspondiente al servicio contratado. Es importante señalar que los socios están inconformes por la manera en que se opera el Centro, ya que no tienen acceso a él para ver las condiciones en que se maneja el ganado, a pesar de ser socios y pagar como clientes del Centro.

Dicha situación es interesante ya que la AGLEOVT de ser una asociación gremial intentó incursionar en un proyecto de interés económico, al conformarse cierto número de socios en una SPR para poder gestionar los recursos necesarios para el proyecto del Centro Integral de Desarrollo Ovino; sin embargo, no se consolidó una estructura administrativa y gerencial al interior de la SPR una vez operando, que permitiera tener transparencia en el funcionamiento del mismo. Más del 80% de los socios quedó marginado del proyecto, generando inconformidad entre los socios participantes, lo cual ha acentuado las diferencias en el funcionamiento de la AGLEOVT, pues los problemas presentados en la SPR se han trasladado al funcionamiento de la asociación.

La asociación carece de instalaciones propias para la operación administrativa y dar atención a sus socios; éstas son parte de la Unión Ganadera Regional. Así mismo, no tiene equipo propio de cómputo para poder operar ya que el que existe está obsoleto. La situación es preocupante si se considera que las organizaciones se conforman para dar solución a problemáticas comunes y entre más servicios se oferten, las organizaciones se fortalecen y consolidan.

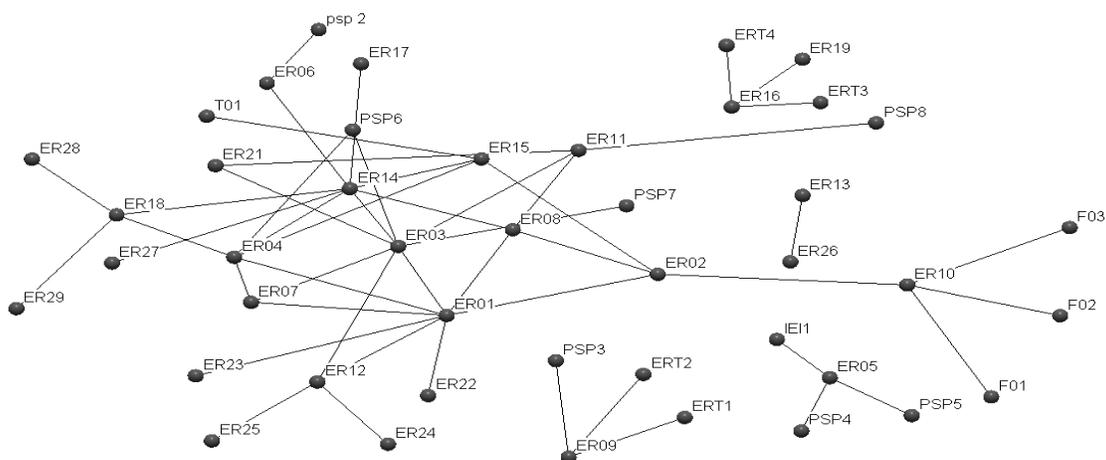
Ahora bien, la AGLEOVT a lo largo del tiempo ha desempeñado funciones primarias, pero le ha sido difícil desarrollar y concretar objetivos más elaborados que permitan el crecimiento de sus socios, o el compromiso en proyectos de inversión que confirmen la confianza y el reconocimiento entre ellos, así como el compromiso más elevado de reconocimiento según la escala de Rovere<sup>9</sup> que

---

<sup>9</sup> Rovere (1999), menciona que en el proceso de construcción de redes, existen diferentes niveles en los cuales el conocimiento sirve para organizarse y poder conocer el grado de compromiso de una red u organización. El primer nivel es el de reconocimiento, en el cual existe la aceptación por el otro. El segundo nivel es el de conocimiento, en donde las personas saben que el otro existe, pero comienzan a interesarse por lo que hace y por buscar conocimientos del otro y es tomado en cuenta. Un tercer nivel es la colaboración, en donde se comienzan a generar ayudas espontáneas pero en las cuales se espera la reciprocidad del otro. La cooperación es el cuarto nivel en donde se comparten operaciones u actividades conjuntas para la solución de un problema común. Por último la asociación es el quinto nivel, en el cual los individuos profundizan relaciones llevándolos a compartir recursos mediante algún acuerdo o contrato.

corresponde a la asociación en la que intervienen compromisos económicos y recursos monetarios.

Con la escala de Rovere se observó que los socios de la AGLEOVT se encuentran en un nivel de conocimiento y reconocimiento, sin llegar a un nivel mayor en sus relaciones. Lo anterior se obtiene de la información recabada en la Encuesta de Línea Base (ELB) aplicada a los socios para ver el nivel de reconocimiento social y técnico (figura 30).



**Figura 30. Red social de productores de la AGLEOVT.**

Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB y el uso del software UCINET versión 6.

La figura 30 indica que el grado de densidad existente entre los socios de la AGLEOVT es apenas del 2.96%. Es decir, del 100% de relaciones posibles, solamente se han establecido el 2.96%. Esta situación se torna complicada, pues a pesar del número de años de existencia la Asociación no ha logrado establecer relaciones de tipo asociativo, con todos los compromisos que aquello implica.

En la encuesta de servicios se obtuvo que aquellos servicios en los que se ha movido la Asociación han consistido básicamente en la certificación zoonosanitaria,

guías de tránsito, servicios de registros genealógicos y productivos y participación en exposiciones ganaderas; a los cuales se es beneficiario al momento de pagar la membresía correspondiente, además de pagar precios preferenciales por los servicios mencionados.

En los últimos diez años algunos socios han invertido en proyectos de investigación y mejoramiento genético, buscando financiamiento de otras instituciones que incentiven el mejoramiento y desarrollo de la ganadería, por ejemplo, INIFAP. La investigación se ha centrado en la raza Hampshire, lo cual es positivo para los socios con producción en esta raza, pero dejan marginados a los productores que se dedican a la cría del resto de las razas.

#### **5.2.2.2 Aspectos financieros**

Las líneas de crédito aún no son explotadas, perdiéndose la oportunidad de ofrecer un mayor número de servicios a los socios. La explicación es que las aportaciones que realizan los socios son para solventar gastos operativos, por ejemplo, sueldos al personal de oficina, asistencia a ferias o exposiciones y no se destinan recursos al ahorro. En el lado positivo no tiene adeudos ni cuenta con cartera vencida.

Es deseable que dentro de la planeación de ingresos y gastos de la asociación, ésta realice registros contables de manera formal.

La asociación no cuenta con créditos bancarios ni de proveedores en este rubro cuenta con finanzas sanas, sin embargo, a la vez la falta de créditos limita el proveer de un mayor número de servicios para los socios.

La mayoría de socios recibe beneficios del programa ganadero, la asociación informa a sus miembros cuándo se abren ventanillas para acudir a solicitarlos y de alguna manera ser beneficiados por los programas de gobierno. La solicitud la realizan los productores de manera individual; sin embargo, no existen proyectos en conjunto que beneficien a la organización.

La cédula de autodiagnóstico de SAGARPA incluye cinco áreas de estudio, las cuales son: i] Eje organizativo, ii] Eje administrativo, iii] Eje financiero, iv] Eje comercial y v] Eje operativo. Este análisis permitió sintetizar y comprender de forma más concreta el funcionamiento actual de la asociación, arrojando los siguientes resultados:

Se observó que la AGLEOVT se encuentra en un nivel de maduración catalogado bajo el estatus de “en desarrollo”, se obtuvo 159 puntos, solamente con un margen muy pequeño por encima del nivel de una organización que se encuentra en el estatus “incipiente”.

En el ANEXO (V) se describen de manera puntual los parámetros que mide la cédula de autodiagnóstico. Los resultados arrojaron un eje organizativo que cumple con los parámetros legales requeridos por la SAGARPA y da cumplimiento a los asuntos jurídicos establecidos en los estatutos de la AGLEOVT; sin embargo, el gobierno y la estructura de la asociación son vulnerables, pues al igual que en el análisis de los siete principios de cooperación, no se tienen definidos principios de funcionamiento clave para la misma.

En el eje administrativo, la asociación no cuenta con una estructura de capital social que realice funciones administrativas y de capacitación, no hay infraestructura de operación propia y el manejo contable y fiscal, así como los controles internos no se han desarrollado en forma satisfactoria para la asociación. Se presentan áreas de oportunidad en las cuales se puede intervenir para un funcionamiento óptimo de la asociación.

El eje financiero muestra una organización que no toma riesgos, teniendo como consecuencia escasos proyectos de innovación.

En cuanto a desarrollo de mercados, es una asociación vulnerable, pues no busca penetrar nuevos mercados y desarrollar estrategias de comercialización en beneficio del grueso de los socios, siendo esto uno de los principales problemas

mencionados por los socios y por ende un factor de insatisfacción para los mismos, aunado al bajo número de servicios ofrecidos.

Con el panorama descrito, se profundizará en el estudio de los actores que forman parte de la red de valor de la asociación y se reafirmará si la situación actual de la misma incide en el comportamiento de los actores, así como en la problemática percibida por los mismos.

### **5.3. Socios: atributos y dinámica de innovación**

Los clientes son la razón de ser de cualquier empresa. Son ellos para los que se trabaja y quienes generan los recursos suficientes mediante compras, para el funcionamiento de la empresa. Dentro de la AGLEOVT, el rubro clientes está conformado por los 46 socios que la integran.

Los clientes de la AGLEOVT se pueden dividir en tres segmentos. Los primeros son aquellos enfocados a la producción de pie de cría, quienes ofertan sementales y vientres de registro, pajillas de semen, embriones y corderos para abasto (6%). El segmento dos lo comprenden los productores ofertantes sólo de pie de cría (100%). El tercer segmento está conformado por aquellos que venden corderos y vientres de registro pero también ofertan corderos para abasto (15%).

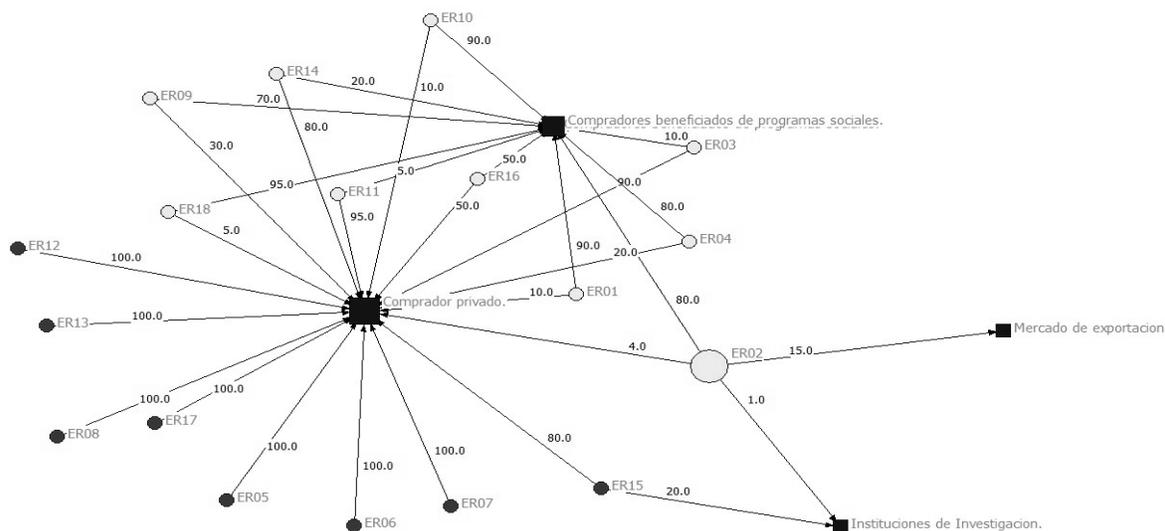
Todos los segmentos de clientes venden al mercado local o regional la producción de ganado de registro, el primer segmento vende embriones y pajillas de semen básicamente al mercado Centroamericano, mientras que el primer y tercer segmento venden el cordero para abasto a los productores de barbacoa que se encuentran principalmente en la zona centro del país.

Mediante la encuesta de línea base diseñada para obtener información referente a la adopción de innovaciones, se obtuvo que dentro de los atributos principales de los clientes de la AGLEOVT se encuentran los siguientes:

- La edad promedio de los productores es de 48 años. El productor más joven cuenta con 24 años de edad, el mayor tiene 77 años. Es importante mencionar que en la actividad los hijos de los productores con mayor edad están directamente involucrados en la actividad, es decir, es una actividad que se está heredando por la rentabilidad presentada.
- El 97% de los socios son hombres y el 3% mujeres. La escolaridad promedio es de 16.5 años, el productor con menor escolaridad tiene nueve años de estudios. Es una asociación con productores con grado académico universitario y algunos con especialidad o posgrado, por tanto, son socios que pueden aportar conocimientos para generar un capital social fuerte.
- La experiencia promedio en la ovinocultura de pie de cría es de 20 años, el productor con menos años dedicado a la actividad lleva cuatro años en ella, mientras que el productor con más años de experiencia tiene dedicado a la actividad 48 años.
- Es una actividad de tiempo completo para el 60% de los productores y solamente para el 25% representa el 100% de sus ingresos, es decir, el 75% restante complementa sus ingresos con actividades como la agricultura u otro tipo de ganadería.
- El 60% de los clientes desarrollan la actividad de manera estabulada, mientras que el 40% lo hacen de forma semi estabulada.
- Los rebaños están conformados en promedio por 350 cabezas dedicadas a pie de cría.
- Las ventas en pie de cría se concentran principalmente en los meses de julio a diciembre, las ventas en cordero para abasto se generan durante todo el año, sin embargo, es en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo cuando se alcanzan los precios más altos de venta en el mercado. Debido a que es en el primer trimestre del año cuando disminuye la disponibilidad de cordero y por ende, los precios tienden a incrementar.
- Los precios de referencia en pie de cría generados por SAGARPA (2014) van de los \$9,000.00 a \$11,000.00 para ganado de registro; en ganado pie

de cría con calidad genética pero sin registro, los precios son menores alcanzando mínimos de \$3,000.00. En el primer trimestre de 2014 el precio de cordero gordo alimentado con granos destinado a la producción de barbacoa fue de \$42.00 en promedio en la región centro del país. Mientras que en cordero gordo de pastoreo el precio promedio fue de \$40.00

- Los principales compradores de pie de cría se dividen en cuatro actores: pequeños productores privados, productores privados beneficiarios de programas sociales, instituciones de enseñanza y productores extranjeros. El 100% le vende a productores privados que invierten capital propio en sus unidades de producción, el 60% le vende a productores beneficiados por programas de gobierno, el 15% le vende a instituciones de investigación y el 6% al mercado de exportación, en el cual existe un área de oportunidad para todos los productores ya que ellos cuentan con ganado de registro que puede ser comercializado al extranjero (figura 31).

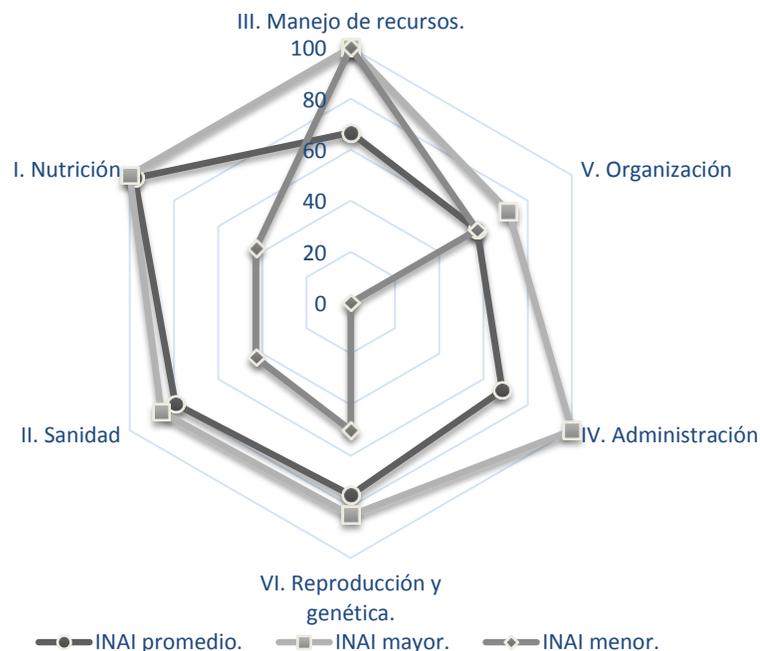


**Figura 31. Red comercial de ventas de los socios de la AGLEOVT.**

Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB y el software UCINET versión 6.

La AGLEOVT, presentó un alto Índice de Adopción de Innovaciones (INAI) en el grueso de los rubros evaluados superior al 60%. El rubro con menor INAI corresponde a aquellas relacionadas con la organización con un INAI del 57.1%,

seguidas de la concierne a la administración que fue del 68.5%, la de reproducción y mejoramiento genético con el 75.4 %, sanidad con 79.4 % y nutrición que presentó el INAI más alto, de 97.8% (figura 32).



**Figura 32. INAI de ovinos pie de cría para clientes de la AGLEOVT.**

Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.

El menor INAI en productores es del 48.8% y el mayor es del 90.1%, teniendo un INAI promedio del 74.1%.

En la figura 26 se observan los rubros con mayor eficiencia por parte de los productores, al igual que aquellos en los cuales se podría mejorar. Sin lugar a dudas las actividades claves como nutrición y sanidad son las que mejor adoptadas están entre los productores; pero en actividades de suma importancia como las relacionadas a la organización, administración y reproducción genética aún hay un rango en el cual se podría mejorar y eficientar a las unidades de producción pecuaria.

Con base en los resultados obtenidos en la ELB se encontró que el grueso de los clientes de la asociación recibe muy pocos beneficios referentes al rubro organización; menos del 10% realiza o ha realizado ventas en común y las que han realizado se han hecho por interés personal, no por actividades organizativas de la asociación. Además, se carece de un trabajo conjunto para realizar compras consolidadas de insumos que permita generar economías de escala.

Lo anterior es reflejo del bajo nivel de confianza existente entre los miembros de la AGLEOVT. Es decir, en actividades relacionadas al proceso productivo de la ovinocultura de pie de cría los socios son altamente eficientes, sin embargo en las actividades que generalmente motivan a las personas a formar parte de una organización, como son aquellas relacionadas con la compra de insumos y venta de la producción, la asociación presenta debilidades que deben corregirse para un funcionamiento óptimo de la misma.

En el rubro correspondiente a reproducción y mejoramiento genético, actualmente la AGLEOVT no cubre las necesidades de los socios, pues no provee de servicios importantes para que los productores conozcan su eficiencia productiva y el tipo de ganado producido. Servicios como diagnósticos de gestación, medición del espesor de grasa y músculo, inseminación artificial, son servicios que se deberían cubrir en el Centro de Desarrollo Integral Ovino, con precios preferenciales para los socios y con la transparencia correspondiente en el servicio al mostrar las condiciones en que opera. Los servicios ofrecidos son los que comúnmente se ofertan en el grueso de las asociaciones ganaderas, como expedición de certificados zoosanitarios, guías de tránsito y aretado SIINIGA.

#### **5.4. Complementadores: actores que enriquecen**

Una red de valor no solamente se compone de clientes y proveedores. Para que una empresa se fortalezca y desarrolle en forma óptima sus actividades, garantizando calidad, sanidad y garantías o pueda incursionar de manera

competitiva en el mercado necesita de actores que le den valor, pero al mismo tiempo exigen calidad en los productos. Estos actores son llamados complementadores. Los de la AGLEOVT los siguientes:

### **1. Organismo de la Unión Nacional de Ovinocultores (UNO)**

En 1978 se fundó en Tulancingo, Hidalgo, la Asociación de Criadores de Ganado Suffolk. Posteriormente, en 1981, se transformó en la Asociación Mexicana de Criadores de Ovinos de Registro y en abril de 1990, con el propósito de unificar a los ovinocultores del país tanto de ganado comercial como de ganado de registro, se constituyó la Asociación Mexicana de Criadores de Ovinos (AMCO), actualmente Organismo de la Unión Nacional de Ovinocultores (UNO), (UNO, 2013).

Con el paso del tiempo y al fortalecerse la Asociación se cambió el esquema de socios individuales por el de delegaciones estatales, sustentadas en asociaciones locales.<sup>10</sup> La UNO actualmente está conformada por 35 asociaciones y aproximadamente tiene 7,000 socios agremiados.

Los objetivos principales de la UNO son: Impulsar el desarrollo de la ovinocultura nacional, elevar la eficiencia y productividad del rebaño nacional, apoyar a sus agremiados en la transferencia de tecnología, mejorar los sistemas de comercialización y facilitar su participación en el proceso de industrialización; generar el fortalecimiento económico de la asociación, incrementando los ingresos vía afiliación de mayor número de socios; aumentar la cobertura de servicios (registro, ventas) y lograr la implementación de cuotas por importaciones y movilización de ganado, productos y subproductos ovinos.

En la UNO se dice que no hay apoyo por parte del gobierno y que no reciben subsidios ni apoyos económicos, funciona con las aportaciones de los socios.

---

<sup>10</sup> Información de la página electrónica de la UNO: [www.engormix.com.mx](http://www.engormix.com.mx)

Actualmente, el Presidente de la UNO es miembro activo de la AGLEOVT y en 2014 está promoviendo y trabajando en el Programa de Inseminación Artificial Masiva, en donde participan 17 asociaciones del país, entre ellas la AGLEOVT, teniendo como finalidad beneficiar a los socios de la AGLEOVT al poder mejorar la calidad genética de sus rebaños, pues se buscará inseminar con los mejores animales de referencia que se tengan registrados en la UNO, a la vez que se busca incrementar la productividad en los rebaños de los pequeños productores al generar una mejora genética.

El programa es interesante por el impacto que tendrá en aquellos productores que tienen una menor calidad genética, pero falta claridad en los beneficios que recibirían los productores con una alta calidad genética como es el caso de la mayoría de socios de la AGLEOVT, quienes se verían muy beneficiados si el programa incluyera la inseminación con pajillas de semen de sementales de granjas o cabañas con una calidad probada como las estadounidenses, australianas o inglesas.

## **2. Consejo Nacional de los Recursos Genéticos Pecuarios (CONARGEN, A.C.)**

Entre sus objetivos principales se encuentra la coordinación de las Asociaciones de Criadores de Ganado de Registro, dependencias del gobierno federal e instituciones de enseñanza e investigación. Tiene como finalidad la promoción de recursos genéticos pecuarios para la eficiencia productiva, incentivando la competitividad de la genética nacional en mercados nacionales e internacionales, garantizando una mayor calidad genética mediante estudios de herencia y trazabilidad; también divulgar las acciones de investigación y capacitación realizadas en relación a los recursos genéticos pecuarios (CONARGEN, 2014).

El presidente de la UNO es a la vez presidente de la CONARGEN, A.C. y mediante el acuerdo entre la UNO y CONARGEN se están realizando pláticas en distintas localidades del país con el fin de llevar a cabo el Programa de

Inseminación Artificial Masiva, en la cual participa activamente la AGLEOVT como enlace o delegación de la UNO con las trece asociaciones locales de ovinocultores del estado de Hidalgo. La situación es importante pues permite a la AGLEOVT posicionarse entre las asociaciones del estado, lo que le da mayor presencia política, pero la limita al mostrar la ineficiencia en la prestación de servicios con sus mismos socios y por consiguiente en no ser una asociación de referencia que incentive a las asociaciones a brindar asesoría técnica, reproductiva y organizativa que potencialice el desarrollo de la ovinocultura en el estado. La presencia política fomentaría la organización gremial con la finalidad de recibir beneficios en el corto plazo, pero deja de lado la construcción de una asociación dinámica y con perspectiva de largo plazo que privilegie el desarrollo de sus socios.

### **3. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (INIFAP)**

Su objetivo es contribuir al desarrollo productivo, competitivo, equitativo y sustentable de las cadenas agropecuarias y forestales, mediante la generación y adaptación de conocimientos científicos e innovaciones tecnológicas y la formación de recursos humanos para atender las demandas y necesidades en beneficios del sector y la sociedad en un marco de cooperación institucional con organizaciones públicas y privadas (INIFAP, 2014).

Participa en investigación, enseñanza y extensión, así como organismos académicos que realizan aportaciones e innovación tecnológica y transferencia de tecnología. Actualmente el INIFAP trabaja en un proyecto de genotipos, enfocado a la parte de mejoramiento genético en el cual el objetivo es que la tecnología llegue al productor, colaborando de manera muy cercana con socios de la AGLEOVT, pero no con la Asociación como tal.

El INIFAP de Hidalgo ha ejecutado tres proyectos en mejora genética que consisten el lo siguiente: 1] Se trabajó con productores pie de cría, quienes proveen de material genético; con financiamiento de Fundación Hidalgo Produce

se llevó a cabo el proyecto Pruebas de Comportamiento en donde se evaluaron las razas con mayor producción de carne. Durante cinco años se valoraron prospectos sementales, comenzando a seleccionar animales que ganaran más peso para tratar de cubrir la deficiencia que se tiene en carne. El objetivo fue aumentar la velocidad del crecimiento y disminuir el grosor de grasa; sin embargo, muchos corderos evaluados se vendieron a otros estados y a otros países principalmente centroamericanos.

2] Después de cinco años se vendieron sementales a centros de investigación en México y se comenzó un nuevo proyecto también con financiamiento de Fundación Hidalgo Produce, el cual se denominó Sementales de Referencia, con enfoque en la raza Hampshire. Se utilizaron siete sementales siendo su objetivo que tuvieran descendencia en diferentes explotaciones para hacer una conectividad genética mediante el parentesco que había en las explotaciones. El proyecto se desarrolló de 2005 a 2009, con financiamiento también de los productores.

3] A partir de 2011 el INIFAP comenzó a trabajar el último proyecto que es de Cruzas Terminales, con financiamiento de los productores y del CONACYT, en el estudio participó un grupo de 15 investigadores. El proyecto tiene como objetivo generar tres genotipos para cada región (Tulancingo, la región cebadera; Apan, la región alfalfa y el Valle del Mezquital, región productora de avena), evaluarlos y hacer el estudio de factibilidad económica de producción en cada región.

La tecnología se genera en granjas de productores de élite, posteriormente pasará a productores multiplicadores mediante la venta directa de sementales o inseminación artificial, finalmente llegará a los productores de la parte más baja de la pirámide por dos vías: 1] vía compra de paquetes tecnológicos por el gobierno y eventos de inseminación artificial dirigidos a los pequeños productores, 2] vía la herencia que se generó en las granjas multiplicadoras.

#### **4. Fundación Hidalgo Produce A.C.**

El objetivo primordial de la Fundación Hidalgo Produce es vincular a las instituciones de investigación pública y privada con los productores, teniendo la finalidad de generar investigación y transferencia de tecnología de acuerdo a la problemática del sector, tratando de resolver en lo posible el atraso tecnológico de los diversos sistemas agropecuarios.

La fundación Hidalgo Produce ha financiado proyectos de investigación en mejora genética que ha desarrollado el INIFAP en coordinación con miembros de la AGLEOVT. En el año 2005 financió dos proyectos de investigación los cuales son: 1] “Diagnóstico del estado mineral en explotaciones ovinas de la región cebadera del Estado de Hidalgo” y 2] “Desarrollo de selección de ovinos con base a valores de cría, mediante un esquema de sementales de referencia”. Para 2006, financió los mismos de 2005, además del proyecto “Validación de la técnica de ovulación múltiple y transferencia de embriones en ovejas como una herramienta para el mejoramiento genético”. En el año 2007, impulsó los proyectos: “Transferencia de tecnología para el desarrollo de ovinos de pelo en la región huasteca” este coordinado con PROGSAH; y el proyecto “Mejoramiento genético en rebaños pie de cría del Estado de Hidalgo” (Fundación Hidalgo Produce A.C., 2014).

Actualmente está dando financiamiento a tres proyectos por \$1, 770,000.00 pesos, dos correspondientes a la Unión Veterinaria del Distrito Federal A.C (1] Transferencia de tecnología de alternativas de alimentación estratégica sin el uso de granos y transferencia de tecnología en bloques multinutricionales en el estado de hidalgo y 2] Transferencia de tecnología para el manejo integral de ovinos en el estado de hidalgo) y uno correspondiente a Asesores Consultores en Agronegocios, S.C (Manejo estratégico del rebaño ovino con base en la Producción estacional de forraje en el estado de Hidalgo) (Fundación Hidalgo Produce, 2014).

## 5. SAGARPA - SENASICA

La SAGARPA, como institución de gobierno, es un complementador importante para cualquier productor agropecuario; mediante sus programas se pueden mejorar los sistemas de producción y apoyar a la agroindustria.

Los programas relacionados con la ovinocultura son los siguientes:

- PROGAN productivo, está dividido en los siguientes cuatro rubros: 1] apoyar la repoblación de vientres, 2] identificación del ganado mediante aretado SINIIGA para las cabezas registradas en el Padrón Ganadero Nacional. 3] brindar asistencia técnica, la cual se canaliza mediante convenios de colaboración, 4] comprende la protección del patrimonio pecuario, cubriendo el 100% de la prima por el aseguramiento del mismo (DOF, 2013).
- Manejo post producción pecuaria, en el cual se apoya el sacrificio de ovinos en establecimientos TIF mediante un apoyo de \$50.00 por cabeza, teniendo como límite 11,000 cabezas por productor.
- Productividad pecuaria, consiste en apoyar a los productores en la compra de sementales, semen, embriones y semen sexado, teniendo como monto máximo por productor. Se otorgan apoyos para el manejo del ganado mediante infraestructura, maquinaria y equipo para proyectos de beneficio colectivo, teniendo como monto máximo \$6, 000,000.00. Los paquetes tecnológicos que aseguren el abasto de insumos para la producción y productividad también son financiados por un monto máximo de \$25,000.00
- Tiene programas de repoblamiento o recría pecuaria hasta por \$450,000.00 por productor.
- Las reglas de operación establecen la coordinación institucional en donde se establecen convenios e instrumentos jurídicos para la realización de acciones del programa con organizaciones de productores y asociaciones,

entre otros. Así como el financiamiento de proyectos de investigación, innovación o transferencia de tecnología pecuaria de impacto nacional o regional. El monto máximo es de \$20, 000,000.00 por persona moral.

Los socios de la AGLEOVT son beneficiarios principalmente de PROGRAM productivo. Con los programas de la SAGARPA la AGLEOVT podría solicitar recursos para financiar por ejemplo, laboratorios de inseminación artificial que den beneficios y servicios a todos los socios.

Por su parte, el Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), tiene como misión regular, administrar y fomentar las actividades de sanidad, inocuidad y calidad agroalimentaria, reduciendo los riesgos inherentes en materia agrícola, pecuaria, acuícola y pesquera, en beneficio de los productores, consumidores e industria. En la producción de ganado de registro es de suma importancia cumplir con las normas de sanidad establecidas por las instituciones correspondientes tanto para vender cordero para abasto en establecimientos TIF, así como para vender al mercado de exportación cortes o pie de cría.

## **6. Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Hidalgo (SEDAGROH)**

La SEDAGRO de Hidalgo brinda capacitación aproximadamente a 1,200 medianos y pequeños productores para que mejoren los niveles de productividad y vean a la ovinocultura como una actividad rentable en donde puedan ofrecer un producto de gran calidad y obtener precios justos por ello. Sin embargo, no tiene relaciones establecidas con la AGLEOVT, muy pocos socios de la asociación han recibido asesoría en el manejo y cuidado del ganado por parte de la Secretaría.

Si la AGLEOVT y la SEDAGROH trabajaran en conjunto se beneficiarían ambas instituciones, ya que la primera podría promover la venta de su ganado mediante conferencias de mejoramiento de productividad, manejo sanitario y nutricional en diversos foros, mientras que la SEDAGROH podría ofertar asistencia técnica especializada en mejoramiento genético, pues uno de los factores negativos que

mencionan pequeños ovinocultores es la dispersión de las asesorías que reciben por parte de la SEDAGROH.

La limitada comunicación para fines de lograr una mayor productividad, mediante transferencia de tecnología y conocimientos técnicos existente entre instituciones y organizaciones impide el sano desarrollo de la ovinocultura en el estado, disminuyendo los impactos sociales que tendría el trabajar coordinadamente, reduciendo el efecto potencializador de transferir la calidad del pie de cría con su valor y riqueza genética hacia el pequeño productor. Desafortunadamente no se han logrado establecer relaciones de trabajo profesionales entre los agentes.

### **5.5. Problemática y causas que afectan a la AGLEOVT**

#### **Problema 1: Disminución de la riqueza de los miembros de la asociación.**

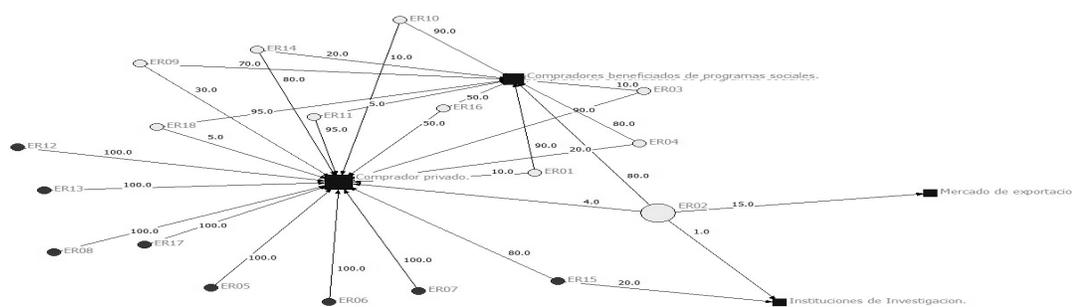
Con información de la encuesta de línea base se obtuvo que para el 78% de los socios las ventas se encuentran estancadas, debido principalmente a los siguientes factores:

##### **I. Asesoría comercial deficitaria:**

La asociación no proporciona asesoría de ventas a sus socios, tampoco busca gestionar con universidades cursos enfocados a la capacitación comercial. Cada productor busca sus mercados y vende en donde encuentra oportunidades, sin que muchos de ellos sepan cuáles son las mejores maneras y opciones de vender.

##### **II. Mercados poco diversificados:**

En el actor clientes de la red de valor se mencionó la diversificación de ventas, teniendo como resultado que sólo un productor vende al mercado de exportación y solo dos productores venden a instituciones de enseñanza e investigación. En tanto que el 100% de los socios venden a productores de la región (figura 33).



**Figura 33. Red comercial de ventas de socios de la AGLEOVT.**

Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB y el software UCINET versión 6.

### III. Programas de comercialización poco explotados:

Las oportunidades de venta están limitadas a las convocatorias de los programas sociales, así como al ganado que se promueve en eventos de exposiciones y ferias ganaderas. La asociación no busca maneras diferentes de promocionar el ganado que producen los socios ni la calidad genética del mismo.

### IV. Propuesta de valor poco atractiva:

Al ser una asociación gremial con actividades básicas como la de cualquier asociación ganadera y ofrecer servicios limitados no tiene una propuesta atractiva que incentive a los productores a adherirse y formar parte de la AGLEOVT. Por lo tanto no se diferencia de sus competidores en cuanto a la prestación servicios y a la dinámica de funcionamiento de las asociaciones gremiales.

### V. Mercado de pie de cría reducido:

Si bien es cierto que producir ovinos de registro tiene ventajas porque el comprador tiene la certeza y garantía de estar obteniendo un producto de calidad el cual cumple con los requisitos de sanidad requeridos, además de que su función es mejorar los rebaños de los productores mediante la genética que el animal lleva. Esto no es suficiente si el comprador de la especie no

conoce todas las bondades de obtener un animal de este tipo. El ganado de registro queda marginado y no se valora de manera adecuada debido a diversos factores, por ejemplo, el comprador no invierte recursos económicos en la compra cuando es beneficiario de programas de gobierno, acción que conlleva a no valorar la genética del ganado y en la mayoría de casos a revender dicho animal a precios menores e incluso venderlo como ganado para abasto, dirigido al mercado de la barbacoa.

En otros casos, ser beneficiario de programas sociales se ha convertido en un negocio para aquellas personas beneficiadas, pues revenden el ganado casi inmediatamente se les ha otorgado el paquete y a precios inferiores a los valuados originalmente.

La finalidad de los programas sociales es, incrementar la productividad en las UPR o UPP y con ello la calidad de vida de la población, por lo que se sugiere obtener animales que de alguna manera aporten a lograr este objetivo; sin embargo, dicho objetivo se pierde al no concientizar y capacitar al beneficiario acerca del producto que está obteniendo. Es necesario que la misma asociación genere cursos de capacitación o talleres dirigidos a los clientes de sus socios, en donde se muestren las bondades del producto obtenido para difundir la importancia de obtener un animal de registro.

Por otro lado, la difusión de la calidad del ganado de registro es menor y el problema radica en que la asociación como organización no promueve la calidad del ganado que sus socios producen más allá de un mercado local. Esto puede entenderse desde el punto de vista de negocio, ya que si el comprador no valora el ganado que está obteniendo, en años posteriores será nuevamente beneficiario y el socio tendrá nuevamente un cliente potencial, perdiéndose la posibilidad de mejorar el nivel de vida familiar de ese comprador beneficiario. Si la Asociación tuviera o promoviera el producto de sus socios en mercados más amplios, la existencia de caer en un círculo vicioso disminuiría y se comenzaría a valorar la calidad genética del ganado. Es necesario generar una visión de largo plazo al interior de la Asociación y

ampliar las expectativas de los mercados de venta que actualmente tienen los socios.

VI. La información comercial fluye a destiempo:

Si bien, la información comercial es compartida, ésta no llega con la suficiente anticipación para que los socios preparen el ganado para su venta. Comentarios de los socios y convocatorias publicadas por la AGLEOVT<sup>11</sup> indican que la información sobre ventas se maneja de manera parcial, beneficiando a muy pocos socios y dejando marginados a la gran mayoría de ellos. Es necesario que la información fluya de manera imparcial y los compradores de ganado de registro tengan acceso a la información de los socios para que ellos elijan en que cabaña comprar cuando se presenta el caso de vender paquetes de ganado a beneficiarios de programas de gobierno. Esta acción pondría en las mismas circunstancias a todos los productores socios de ovinos de registro y se fomentaría la libre competencia entre ellos, así como un incremento en la competitividad.

**Problema 2: Polaridad entre productores en la adopción de innovaciones genéticas.**

La principal causa de la polaridad entre los productores se debe a que las prácticas de mejoramiento genético están adoptadas ineficientemente con un Índice de Adopción de Innovaciones del 74.3 %.

I. Insuficiente Asistencia técnica en prácticas de mejoramiento técnico:

Con información de la encuesta de servicios realizada a los socios de la AGLEOVT, y con datos obtenidos de la encuesta de línea base, se obtuvo que

---

<sup>11</sup> Las convocatorias publicadas por la AGLEOVT para reuniones informativas, eventos en ferias u otros, son fechadas con un día o dos de anticipación a la fecha del evento. Por lo que una parte importante de socios no puede acudir a talleres de esquila, reuniones, eventos. En la cuestión comercial sucede el mismo fenómeno.

los socios reciben una sola asesoría técnica cuando pasan a ser miembros de la asociación; sin embargo no reciben asesoría constante y no todos la reciben.

Es cierto que la mayoría de los socios tienen un nivel académico alto y carreras afines a la zootecnia y veterinaria; pero no todos llevan a cabo las prácticas necesarias para incrementar la calidad del ovino. La asesoría es una de las demandas principales de los socios y uno de los servicios principales que se brindan en asociaciones ovinas de otros países, pues la mayoría de socios buscan penetrar mercados de exportación.

## II. Prácticas de mejoramiento genético poco difundidas:

Dentro de las innovaciones en mejoramiento genético consideradas en la encuesta de línea base se encontró que hay prácticas que debieran estar más difundidas y adoptadas entre los socios ya que su producto es especializado al ser ovinos de registro, en donde se busca mejorar la calidad genética del ganado. Se observó que solamente el 39% de los socios efectúan empadres controlados, el 61% practica montas inducidas y hace uso de la inseminación artificial.

## III. Falta de investigación en mejoramiento genético en las principales razas comercializadas:

La asociación no gestiona programas de investigación con instituciones de enseñanza e investigación que podrían colaborar con ella al desarrollar proyectos que busquen mejorar los parámetros productivos y reproductivos del cordero. En la encuesta de servicios aplicada los socios demandaban que se realizara investigación en las razas que ellos manejan ya que la investigación está sesgada hacia una raza.

También es importante mencionar que no todos los socios quieren invertir recursos para solventar los gastos que se deriven de invertir en un proyecto de investigación, pero también es cierto que la AGLEOVT no ha realizado

esfuerzos suficientes para integrar y vincular a todos los socios con instituciones de investigación.

IV. Incertidumbre en la información de programas de mejoramiento genético:

Actualmente se está manejando el programa de inseminación artificial masiva que podría beneficiar a los socios al mejorar sus rebaños; sin embargo, los miembros tienen desconfianza, pues la información que les proporciona la AGLEOVT no es clara y no confían en que las pajillas de semen a utilizarse correspondan verdaderamente al semental promocionado. Esto refleja la desconfianza existente entre los miembros de la asociación, pues si bien el promotor del programa de inseminación artificial es miembro de la AGLEOVT, no existe la confianza en que lo ofrecido sea auténtico.

V. Alianzas insuficientes con Instituciones de Enseñanza e Investigación:

Si bien es cierto que la asociación ha trabajado en coordinación con INIFAP y gestionado recursos para investigación en mejoramiento genético, esto no es suficiente, ya que debe promover y consolidar relaciones con universidades en donde se gestionen proyectos de investigación que permitan profundizar en el estudio de diversas razas, generando información que mejore los parámetros productivos y económicos de las razas que tengan mayor presencia.

**Problema tres: Socios desconfiados de los procesos de certificación.**

La principal causa de la desconfianza en los procesos de certificación de los ovinos es la monopolización existente en dichos procesos, lo cual se justifica en los siguientes argumentos:

- I. La UNO, por su naturaleza de aglutinar a todas las asociaciones y por lo tanto a los socios de las mismas, es la única facultada y capacitada para emitir los registros del ganado; cubre todas las razas ovinas que hay en el país, convirtiéndose en la única institución que dictamina lo que está bien y lo que está mal.

Se genera desconfianza en los socios hacía la organización de segundo nivel que emite la información relacionada a la genética del ovino porque no existen otras instituciones que realicen este proceso y expidan los certificados y las evaluaciones genéticas, de alguna manera la UNO desempeña una función monopolizadora en las evaluaciones y certificaciones genéticas. Es deseable que se busque algún proceso de certificación alterno para generar mayor certidumbre y confianza en los socios al momento de certificar y registrar un lote de animales, trabajando posiblemente de la mano de SENASICA, buscando el apoyo de alguna Institución de investigación nacional o extranjera que permita a los socios comparar los resultados genealógicos y dar mayor certidumbre al momento de obtener el registro. Es decir, se debe desmonopolizar el proceso de certificación y de emisión de registro y fomentar la competencia en esta actividad para transparentar la información emitida.

**Problema cuatro: Asociación vulnerable por su lenta capacidad de respuesta y falta de innovación en problemas actuales.**

La principal causa de la vulnerabilidad presente en la asociación es la ineficiencia organizativa existente, la cual obedece principalmente a los siguientes argumentos:

- I. Prácticas de organización poco adoptadas:

Para los socios la única ventaja que tiene pertenecer a la AGLEOVT es poder tener ganado de registro ya que fuera de eso no reciben otro tipo de servicios. Datos de la encuesta de línea base indican que actividades como la venta o compra grupal es casi nula, y cuando se llegan a realizar ventas o compras, estas ocurren por un acuerdo entre los socios y no por iniciativas promovidas en la asociación.

En términos teóricos, la asociación u organización responde a problemas o necesidades comunes a las cuales se les debe dar solución. Las organizaciones con mayor éxito son aquellas que se juntan para comprar o vender, sin intervenir en el sistema de producción, que es en donde mayor dificultad se encuentra. Los miembros de la asociación no están motivados por ninguno de los argumentos anteriormente mencionados. El origen de la asociación respondió a la necesidad de darle impulso y forma a la producción de ganado ovino de registro; sin embargo no ha tenido la capacidad de respuesta a los cambios que se han generado. En un momento dado fue la plataforma para la formación de lo que actualmente es el Organismo de la Unión Nacional de Ovinocultores, pero no fue capaz de evolucionar al interior para fortalecerse y consolidarse como una organización modelo.

Bajo el análisis de los criterios para la evaluación del grado de adopción de los siete principios cooperativos propuesto por Muñoz (2010), se obtuvo que la AGLEOVT tiene un grado de adopción del 29.1%, es decir, de 24 puntos que deben cumplir solamente se cumplen siete. Los principios que presentan mayor debilidad son los de profesionalización, interés por la comunidad y educación y formación e información de los socios. (ANEXO VI)

## II. Servicios ofrecidos limitados:

Como se ha mencionado reiteradamente, los servicios que ha brindado la asociación son muy pocos y no son de alto impacto para sus socios. De una lista de veinte servicios (ANEXO IV) que pudiera otorgar la AGLEOVT a sus socios, al aplicar la encuesta se obtuvo que la Asociación sólo les ofrece de

dos a tres servicios, destacando la gestoría, el mejoramiento y desarrollo de la ganadería, así como la inseminación artificial, siendo los dos últimos de reciente creación. Asociaciones como las uruguayas y colombianas ofertan una diversidad de servicios para sus socios, que les permite mejorar sus parámetros productivos, económicos y sociales, a la vez que las asociaciones crecen y se consolidan.

### III. Poco conocimiento de los estatutos de la AGLEOVT:

Menos del 50% de los socios tienen conocimiento pleno de sus derechos y obligaciones dentro de la Asociación. Esta situación muestra de alguna manera la apatía y desinterés que expresan los socios, a la vez que limita el impulso hacia nuevos proyectos que pudieran mejorar la eficiencia de los socios.

### IV. Conflicto de intereses entre los miembros de la Asociación:

En las encuestas de línea base y de servicios realizadas a los socios se observó que las relaciones establecidas entre ellos es muy baja, la densidad es del 3% de un 100% de las relaciones posibles, situación que se repite en aspectos sociales y técnicos. Se forman grupos al interior de la organización, que pugnan más por el control de la asociación que por la creación de proyectos de investigación y comercialización. La situación se explica cuando se obtiene de la ELB que el control es necesario teniendo como objetivo controlar las ventas.

Además del alto nivel de individualidad existente, como se mencionó en el apartado de infraestructura, la escala de Rovere (1999) indica que los socios se encuentran en el nivel de conocimiento y reconocimiento, confirmando lo anterior las figuras de redes que se muestran a continuación (figura 34):



En la red técnica el intercambio entre los socios es bajo, solamente el actor ER14 tiene un grado de entrada superior al 10%, mientras que las empresas rurales ER15 y ER02 presentan un grado de entrada cercano al 4.5%, el resto de los actores presentan un grado de entrada menor al 3%. Esto explica el grado de individualismo existente y la débil transferencia en la información técnica.

#### V. Prácticas de profesionalización inexistentes:

En los siete principios organizativos Muñoz (2010) menciona la importancia de la profesionalización, pues permite evaluar la dependencia que pudiera existir cuando la organización es un apéndice del Estado o forma parte de un partido político, cuando la organización evoluciona más allá de una asociación gremial, generalmente tiene como objetivo dar soluciones a sus socios o clientes, para lo cual es necesario tener una estructura técnica administrativa separada, incluso es importante que tenga esta estructura. En la AGLEOVT no se cuenta con lo que se plantea en el principio de profesionalización. La estructura administrativa no presta servicios técnicos, pero tampoco cuenta con equipo profesional que provea y opere los aspectos técnicos gerenciales.

Del mismo modo el principio de educación, formación e información está ausente en la asociación. Al ser las cuotas limitadas y no existir aportaciones extras de los socios que permitan crear fondos de ahorro, se limita el financiamiento de cursos de capacitación y formación de los socios.

#### VI. Incapacidad de autofinanciarse:

En párrafos anteriores se ha mencionado que las cuotas de los socios son limitadas; sirven para cubrir gastos operativos y el sueldo de la secretaria, pero no son suficientes para conformar fondos de ahorro útiles en momentos difíciles. Al no tener proyectos de investigación ni proyectos de carácter económico en conjunto, no cuenta con líneas de crédito vigentes. Así mismo,

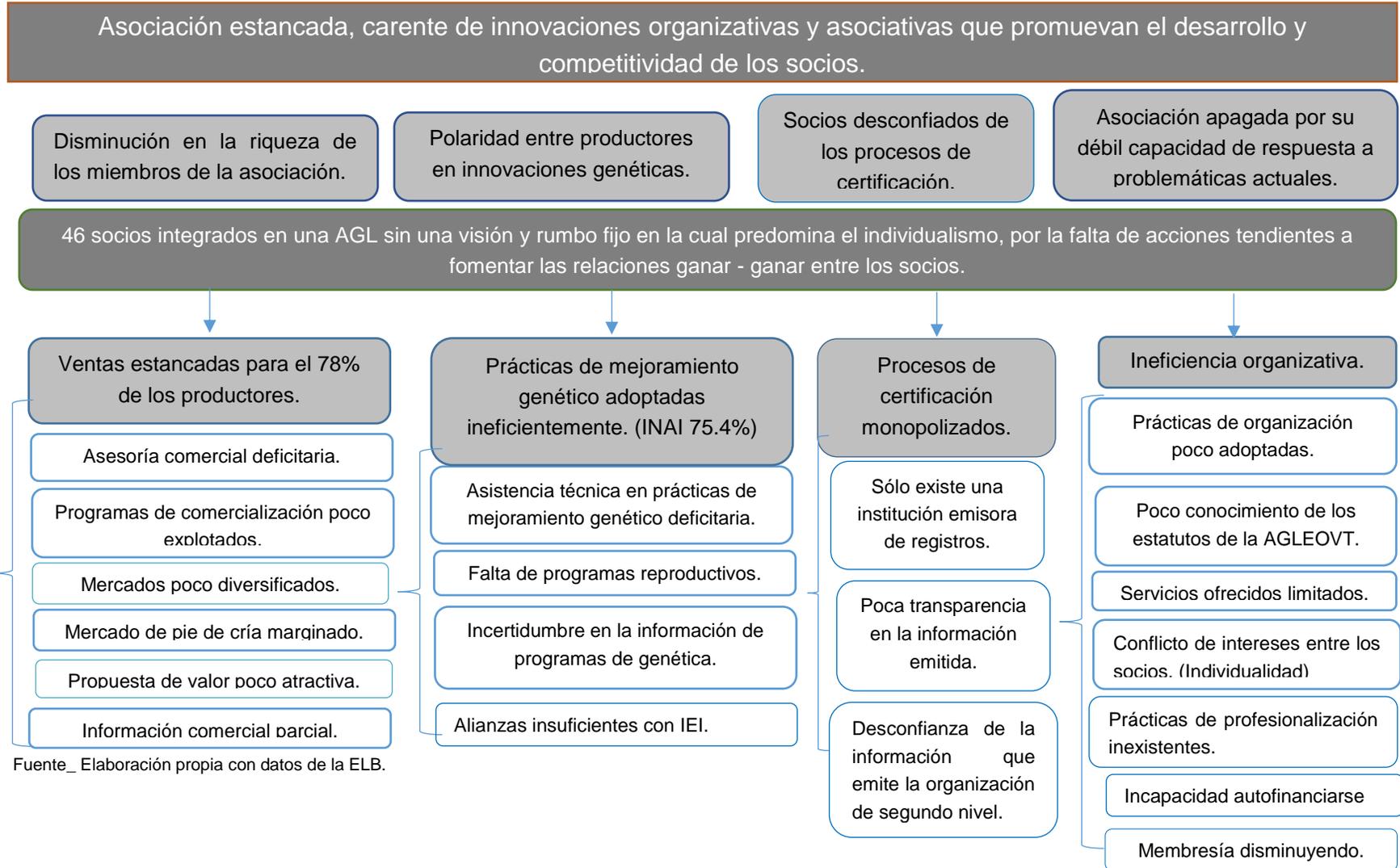
se ha especificado que en algunos proyectos gestionados se ha buscado el financiamiento de instituciones gubernamentales, generándose dependencia hacia estos recursos y prioridad en la búsqueda de los mismos al momento de comenzar un proyecto, como ha sucedido en los proyectos de investigación realizados por el INIFAP, en donde hubo recursos privados y públicos.

#### VII. Membresía en disminución:

En número de socios no ha crecido, de diez años a la fecha la membresía de socios ha disminuido en poco más del 40% y en la actualidad los socios que están activos pero que han dejado de registrar son aproximadamente el 15%. El actual secretario de la AGLEOVT reconoció que cuando ocupó la Presidencia la Asociación tenía casi el doble de los socios que actualmente tiene. Con base en el análisis de la problemática, se tiene como resultado una Asociación básicamente enfocada a las actividades de gestión, es decir, su objetivo es principalmente negociar recursos y servicios gubernamentales para sus socios.

Con base a los argumentos anteriores se obtuvo el árbol de problemas (figura 35)

Figura 35. Árbol de problemas de la AGLEOVT



Fuente\_ Elaboración propia con datos de la ELB.

## 5.6. Matriz FODA

La matriz FODA permite conocer no sólo la problemática de la asociación, sino también las oportunidades y fortalezas que presenta. La problemática expuesta en el árbol de problemas se complementa con la elaboración de esta matriz, teniendo así un panorama más amplio, tomándolo como base para delinear una estrategia que permita mejorar la eficiencia de la asociación (cuadro 3).

**Cuadro 3. Matriz FODA de la AGLEOVT.**

	<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<b>I N T E R N O</b>	F1: Productores interesados en la actividad. F2: Experiencia y conocimientos. F3: Integrada a dos organizaciones de segundo nivel. F4: Contactos con proveedores. F5: Investigación en mejoramiento genético. F6: Genética con posibilidades de exportación. F7: Cuenta con registros ante diversas instituciones. F8: Un miembro de la AGLEOVT es presidente de la UNO. F9: La estructura interna de la AGLEOVT es autónoma y no tiene injerencia política.	D1: Productores individualistas. D2: Alta competencia entre productores. D3: Ventas concentradas en tres productores. D4: Sistema contable de la Asociación poco desarrollado. D5: Servicios reducidos. D5: Número de socios disminuyendo. D6: Débil Intercambio de conocimiento entre socios. D8: No cuenta con infraestructura propia. D9: Apatía de los socios por lograr una mayor integración. D10: Socios insatisfechos. D11: Carece de un modelo de negocios definido. D12: Incapacidad para ver errores. D13: Parcialidad en la información. D14: Procesos de certificación concentrados. D15: No ha potencializado las relaciones con IEI.
<b>E X T E R N O</b>	<b>Oportunidades.</b> O1: Hay pequeñas UP que necesitan asesoría especializada. O2: Existe una demanda de ovinos de registro por programas de gobierno, enfocados a programas sociales. O3: Existen UP Ovinas que necesitan mejorar su productividad. O4: Existe un mercado externo que demanda ovinos. O5: Al disminuir la producción de Nueva Zelanda y Australia, existe un área de oportunidad para comenzar a penetrar en mercados internacionales. O6: La AGLEOVT puede seguir vinculándose con otras asociaciones. O7: Reglas de operación favorables en apoyo a la vinocultura.	<b>Amenazas.</b> A1: Aunque la AGLEOVT es autónoma, se alinea a la política gubernamental para no ser desplazada. A2: El S.P.Ovinos tiene problemas en su funcionamiento y el objetivo de articulación de la cadena agroalimentaria no se ha cumplido. Eso pone en riesgo la integración de la AGLEOVT con los demás eslabones. A3: Los precios de los alimentos e insumos aumenten. A4: Que incrementen las importaciones de ovinos al encontrar precios inferiores al de la oferta nacional.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.7 Escenario tendencial

La razón de ser de cualquier empresa u organización es crecer en términos económicos, sociales, de reconocimiento, en número de socios, de clientes, entre otros. Para lograr el objetivo es necesario que desarrollen estrategias que les permitan ir creciendo y consolidándose en el tiempo y en el mercado del cual forman parte.

La AGLEOVT tiene 35 años y la información resultante de la ELB y de la encuesta de servicios arrojaron la conclusión siguiente: poder obtener registros para el ganado de manera un poco más simplificada que si no se estuviera integrado a alguna asociación es la principal razón por la cual la asociación sigue existiendo, a la vez que se tiene como perspectiva la posibilidad de obtener recursos de los programas de gobierno existentes, es decir, es una organización meramente gestora.

Rondot y Collion (2001) propone dos principios para clasificar a las organizaciones de productores. El principio de identidad incluye una historia y un espacio geográfico compartido por los miembros, normas operativas que regulan las relaciones entre los miembros y de éstos con el mundo exterior, así como una visión de su futuro y las metas que se desean alcanzar. Sin esa identidad, una organización de productores se convierte en un grupo amorfo utilizado por otros para lograr sus propios objetivos.

Al no ser capaz de evolucionar y crecer en número de miembros al igual que en servicios, el panorama que se vislumbra en el mediano plazo es una asociación cada vez más debilitada y rezagada en cuanto a las propuestas que otras asociaciones puedan estar ofreciendo; una asociación desfasada e incapaz de dar respuesta a la problemática actual y a las condiciones de competencia que exige el mercado. En el mejor de los casos existirá una asociación como la de ahora, sin innovación, con un número de miembros reducido, aumento en el número de socios que dejen de registrar ganado, con un agudo conflicto de intereses que no

permite el desarrollo de la ovinocultura en la región y puede ser utilizada por unos para lograr objetivos personales.

Sin lugar a dudas las debilidades a ser eliminadas en el corto plazo al ser las más nocivas para el buen funcionamiento de la asociación y para poder definir una estrategia con miras a lograr objetivos, son aquellas relacionadas a la apatía de los socios, así como el individualismo existente y la parcialidad en la información. Estas originan la insatisfacción en el resto de los socios y evitan que se genere una cohesión e integración de los socios en planes y proyectos colectivos que pudieran beneficiar a todos.

Asimismo, deben aprovecharse los aspectos favorables y el capital social con los que la asociación cuenta. Se debe potencializar y transferir el conocimiento y la experiencia de los productores hacia aquellos con menor nivel en la adopción de prácticas técnicas y tecnológicas e inclusive hacia potenciales futuros socios. El marco regulatorio de los programas de gobierno representa un área de oportunidad para poder vender; sin embargo, no debe enfocarse toda la venta a este mercado, se deben explotar mercados con mayor valor agregado, como son los mercados centroamericanos y sudamericanos, con el respaldo y la asesoría de los administradores en turno de la asociación.

## VI. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO

El escenario tendencial que se presenta en la AGLEOVT ofrece la oportunidad de replantear la razón de ser de la misma y sus objetivos. Si bien es una asociación gremial, por el tiempo de existencia posiblemente hubiera estado en la situación de evolucionar hacía una organización de carácter económico o una mezcla de ambas. La matriz ERIC permite tener una visión del camino que debe seguir la asociación para evolucionar a ser una organización diferenciada de las típicas o, en el mejor de los casos, convertirse en una de carácter económico.

### 6.1 Matriz ERIC de la AGLEOVT

Con base en el diagnóstico anteriormente descrito se propone la siguiente matriz ERIC (eliminar, reducir, incrementar, crear), que permite generar alternativas de solución a los problemas encontrados en el análisis. Aprovechar oportunidades y minimizar obstáculos que impidan el buen funcionamiento del ente estudiado.

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>
Parcialidad en el flujo de información y discrecionalidad en el otorgamiento de servicios. Monopolio en el proceso de certificación y emisión del registro de ovinos.	Relaciones ganar – ganar entre la AGLEOVT y los consumidores reales y potenciales. Gama de servicios ofertados por la AGLEOVT. Información al público sobre las ventajas del ganado de registro. Conocimientos de las obligaciones y derechos de los socios. Procesos de democratización y transparencia para la elección de directivos e información
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
Particularismo y formación de grupos antagónicos al interior de la AGLEOVT. Dependencia de las ventas con programas de gobierno	Lazos con instituciones o dependencias de investigación. Vínculos con instituciones que elaboren certificaciones genéticas. Esquema de autofinanciamiento de la AGLEOVT. Profesionalizar las actividades en la asociación.

Con base en los puntos de la matriz ERIC se plantea una estrategia para la asociación y consiste en lo siguiente:

## **6.2. Descripción de la estrategia de fortalecimiento propuesta para la AGLEOVT**

La estrategia de fortalecimiento estará soportada básicamente en tres líneas: i] acciones de tipo organizativo, ii] acciones de tipo comercial y iii] acciones de innovación técnica.

Para muchas organizaciones de productores, la formación de asociaciones técnicas, económicas y políticas equilibradas constituyen un desafío importante. Se trata de un proceso en el que se aprende con la marcha, que no se puede simplificar mediante la creación de procedimientos simples y que modificará gradualmente la relación de poder entre los diversos actores (Rondot y Collion, 2001).

Cada línea de acción se describe a continuación:

### ***6.2.1 Acciones de tipo organizativo***

Esta línea pretende dar solución a aquellos problemas relacionados con el bajo nivel de asociación entre los miembros de la AGLEOVT, reconstruir los principios y valores bajo los cuales se regirá la asociación y profesionalizar las actividades de la asociación.

El aspecto organizativo indudablemente es importante para el sano desarrollo de la organización. Este aspecto permite que las organizaciones rurales se consoliden y perduren en el tiempo, independientemente del líder y de las políticas gubernamentales. Por tanto, es necesario redefinir una propuesta organizativa que permita generar empresarios pecuarios exitosos, como lo hacen asociaciones ganaderas de otros países.

Dos tipos de capacidades son las que requieren ser desarrolladas: técnicas y estratégicas. Las capacidades técnicas se refieren a las competencias productivas y comerciales; las capacidades estratégicas se vinculan al fortalecimiento institucional, mejora de comunicación interna, fomento de la participación de los

socios, desarrollo de liderazgo, acceso a fuentes de información y distribución de la misma, planeación y administración de recursos (Ronton y Collion, 2001).

Se propone lo siguiente:

i] Es necesario redefinir cuál es la razón de ser de la AGLEOVT.

La vertiente organizativa debe tener como primer eje un objetivo claro por el cual la asociación está trabajando. Es necesario definir entre los socios cuál es la razón de ser de la asociación, porqué se está redefiniendo su operatividad y qué alcances pretende tener. Es decir, en la AGLEOVT debe existir una ideología central conformada por una serie de valores y principios básicos que rijan el comportamiento y desarrollo de la organización a lo largo del tiempo, independientemente de los cambios políticos, económicos, ambientales y sociales que se generen en el tiempo. Al tener una ideología central, de cierta manera se están estableciendo reglas y lineamientos a seguir por todos los miembros de la asociación.

ii] Establecer los principios organizativos bajo los cuales se regirá la asociación.

Como segundo eje, las organizaciones deben adoptar una serie de principios organizativos que les permitirá poder brindar una gama de servicios más diversificada y satisfacer las necesidades de sus socios. Los principios organizativos están basados en los siete principios contenidos en la Declaración de Identidad Cooperativa (ACI, 1995). Se recomienda poner énfasis en los siguientes: gestión democrática por parte de los socios, educación, formación e información y profesionalización e interés por la comunidad.

Se debe fomentar la participación de los socios tanto en el planteamiento de propuestas como en la toma de decisiones. De acuerdo con Rondot y Collion (2001), todos los productores, inclusive los más pobres, deben hacer el esfuerzo de efectuar un aporte. Esa es la condición básica para que se sientan parte de la organización, y exijan que sus dirigentes les rindan cuentas.

La profesionalización es un aspecto fundamental para el funcionamiento de la organización, se debe priorizar la conformación de un cuerpo técnico administrativo que realice las actividades gerenciales y de capacitación en la asociación. Pues al realizar el cuerpo directivo actividades de tipo gerencial se desvían prioridades, perdiéndose recursos sin tener procesos eficientes. Es recomendable que se incentive, mediante las aportaciones que realicen los socios, la conformación de un fondo de ahorro para financiar actividades de capacitación y la creación de un blog mediante el cual se informe a los socios de las actividades realizadas por la asociación.

Es importante que los socios conozcan los derechos y obligaciones que tienen al formar parte de la asociación; por tanto, los estatutos deben estar de manera permanente a disposición de los socios. Dicha información debe ser transparente y disponible, por ejemplo, en un blog o bitácora digital que genere la asociación con el fin de informar y transparentar la información creada para los socios.

Al hacer transparente la información, también se están solucionando problemáticas generadas entre los socios que pudieran causar fricciones y por tanto una disminución en la membresía. Deben buscarse métodos que permitan solucionar conflictos entre miembros antes de una salida de socios por incompatibilidad de intereses, siendo la transparencia en información una actividad necesaria que evite dichos conflictos.

Sumado con el establecimiento de una filosofía y razón de ser de la empresa y la adopción de los principios organizativos, se tendrá una organización soportada en una dimensión institucional que puede ser sobresaliente y exitosa, siendo lo deseable para cualquier organización rural además de las acciones de carácter comercial que se deban realizar para diseñar y tener una asociación ganadera local especializada admirable y que sea punto de referencia para el desarrollo de otras empresas rurales.

### **6.2.2 Acciones de tipo comercial**

Basada en la problemática analizada, se mostró la concentración en ventas como un problema que afecta a todos los socios, aunado al sesgo en la información comercial proporcionada por la asociación. Por tanto, se plantea un conjunto de actividades las cuales se pretenden llevar a cabo en la organización, relacionadas con el mercado específico al que nos dirigimos y con el diseño comercial. La propuesta se muestra a continuación:

#### **i] Definir el modelo de negocios**

El modelo de negocios es de suma importancia pues permitirá visualizar la estructura del negocio que se desea implementar y para dar solución a aspectos presentados en el árbol de problemas que se repiten en las debilidades de la matriz FODA.

El objetivo de definir un modelo de negocios es priorizar una estrategia enfocada a fortalecer la orientación de la organización hacia el mercado; indudablemente para que ésta tenga éxito es necesario trabajar simultáneamente en la estrategia organizativa. El incentivo principal para llevar a cabo la estrategia en términos generales, es consolidar una organización exitosa y en términos particulares e individualmente. Para cada socio el incentivo consiste en aumentar sus ingresos mediante un incremento en ventas. Por lo tanto, es necesario desarrollar una estrategia que permita a los socios apropiarse de conocimientos que les ayuden a mejorar sus parámetros productivos, pero también les faciliten el camino para posicionar su producción en mercados que estén dispuestos a pagar la calidad del producto ofertado.

Para realizar el modelo de negocios se hizo una evaluación comparativa con lo que se está haciendo en otras asociaciones, tomado como base a las asociaciones sudamericanas, entre ellas: la ASOOVINOS de Colombia, la Asociación Rural de Uruguay (ARU), la Sociedad de criadores IDEAL de Uruguay y a la Cooperativa Lechera de Antioquia (COLANTA).

La idea del modelo de negocios pretende proveer a los socios y satisfacer sus demandas mediante los vínculos establecidos con especialistas en los campos requeridos. En un primer momento no se pretende generar infraestructura para proveer de los servicios a los socios. Es decir, se quiere generar a una organización enlace o puente en ciertos servicios, como es el caso de las pruebas de comportamiento y eficiencia, en donde se busca vincular a los productores con instituciones de enseñanza e investigación que proporcionen estos servicios.

Para disminuir el estancamiento en las ventas generado por la falta de asesoría en aspectos de comercialización y parcialidad en la información comercial, se propone, que como lo hacen algunas asociaciones uruguayas (ARU, 2014) mediante la creación de un blog ovino se muestren los datos completos de las granjas registradas dentro de la asociación, así como las razas que manejan y se promuevan los parámetros productivos y reproductivos del ganado, con la finalidad de que el consumidor de ovinos pie de cría pueda elegir la granja que más prefiera para realizar su compra. A la vez, se genera el medio para que todos los socios vendan en las mismas condiciones y tengan las mismas oportunidades de venta.

Así mismo, deben desarrollarse actividades de promoción de las razas ovinas manejadas en la asociación dentro de las actividades de los eventos ganaderos de mayor importancia en la región, promoción en ferias locales de los municipios de mayor comercialización ovina y promoción en veterinarias locales.

En el blog ovino se deberán publicar las convocatorias emitidas para programas sociales, con la intención de que los productores conozcan la información a tiempo y puedan preparar el ganado para el periodo de compras. En este punto es importante mencionar que debe existir por parte de los directivos de la asociación un verdadero compromiso para hacer transparente la información, generándose incluso un acto de fe y buena voluntad por parte del personal directivo y administrativo.

ii] La asociación debe desarrollar proyectos de comercialización del ganado.

Se debe trabajar con los gobiernos municipales, comisariados ejidales y organizaciones ganaderas de ovinos, con la finalidad de realizar campañas de ventas a grupos de pequeños productores pecuarios de ovinos.

Para los productores que desean vender al mercado de exportación, la asociación deberá crear boletines prácticos en donde se den a conocer los requerimientos necesarios para poder vender al extranjero; deberá incluir tanto requerimientos sanitarios como burocráticos. Generar anualmente programas de comercialización conjunta de ovinos en el extranjero, promoviendo la calidad genética que producen en países centroamericanos, asistir a congresos ganaderos en el extranjero en donde se promueva la calidad genética del ganado de la asociación y ofertar el ganado con la intención de poder abastecer pequeños lotes de ovinos de registro mexicanos o pajillas de semen de ovinos mexicanos. Si bien la asesoría puede estar condensada en un boletín o en el mismo blog ovino, también debe hacerse llegar a los socios de manera personal, mediante reuniones, en donde se brinde la asesoría comercial necesaria (Cuadro 4).

Cuadro 4. Modelo de negocios propuesto para la AGLEOVT.

Propuesta del Lienzo de Modelo de Negocios para la AGLEOVT.				
Alianzas clave:	Actividades clave:	Propuesta de valor:	Relación con clientes:	Sectores de clientes:
Especialistas en nutrición y sanidad. Especialistas en genética ovina. Instituciones de enseñanza e investigación. Entidades gubernamentales. Organizaciones de segundo nivel. Proveedores de insumos y equipo. Hoteles y restaurantes. Centros de salud. Seguros agropecuarios. Laboratorios de certificación.	Generar información de mercado. Promover talleres de capacitación técnica. Generar estrategias de compras grupales. Realizar actividades de promoción. Generar estrategias de comercialización. <b>Recursos clave:</b> Recursos humanos. Plataforma electrónica. Oficina.	Generar empresarios pecuarios.	*Asistencia personalizada. *Asociación que escucha a los ovinocultores y a su problemática. <b>Canales de comunicación:</b> *Oficina. *Redes sociales. *Blog ovino. *Ferias, exposiciones y congresos ganaderos. *Teléfono.	*Productores de ovinos de pie de cría. *Productores de ovinos para abasto. *Engordadores de ovinos. *Instituciones de enseñanza e investigación ovina.
<b>Estructuras de costos:</b>		<b>Fuentes de ingresos:</b>		
*Costo de la promoción. *Asesorías y talleres. *Sueldos. *Renta de la oficina. *Costos operativos.		*Cobro de membresía. *Conferencias en congresos. *Talleres grupales. *Cursos personalizados a socios y no socios.		

Fuente: Elaboración propia con información de COLANTA, ARU, ASOOVINOS de Colombia, SUL y ALU (2014)

### **6.2.3 Acciones de innovación técnica**

i] Promover las innovaciones de reproducción y mejoramiento genético.

Es necesario promover actividades que incentiven y difundan la asistencia técnica en los productores que presentan un bajo INAI en prácticas de mejoramiento genético. Se propone que se establezcan convenios de asistencia técnica con especialistas tanto en sanidad, nutrición y mejoramiento genético, así como la generación de talleres semestrales o cuatrimestrales en donde se cubran temáticas desde la esquila hasta los beneficios de realizar inseminación artificial, reconocimiento en líneas de sangre, evaluaciones de eficiencia alimentaria y reproductiva, entre otras.

ii] Generar información que sirva de guía para la adopción de prácticas de mejoramiento genético.

En el blog ovino se debe poner a disposición de los socios la información correspondiente que les permita conocer los parámetros necesarios para medir la calidad genética del ganado, y en el caso de programas de mejoramiento genético es indispensable que los productores tengan la información que les garantice la calidad genética del animal del cual desean hacer uso, ya sea en la compra de semen o en la compra del mismo animal. Es importante que los socios transparenten los parámetros reproductivos de los sementales a vender, eso genera mayor confianza a los clientes y saben de alguna manera la calidad genética de los rebaños o de un animal en especial en el cual estén interesados. De esta manera se crea mayor certidumbre tanto para el oferente como para el demandante.

Es necesario que la AGLEOVT demande y oferte información transparente y verídica de los sementales de referencia para sus socios cuando ocurren programas de inseminación o mejoramiento genético.

iii] Buscar certificaciones paralelas.

Para dar certidumbre a los resultados genéticos de las pruebas elaboradas en el Centro Integral de Desarrollo Ovino es deseable que dicho centro cuente con una certificación de algún laboratorio internacional o una institución de enseñanza nacional, en el cual se cercioren los procesos por los cuales realiza las evaluaciones genéticas y de parámetros productivos a los ovinos.

De la misma manera, la asociación debe gestionar ante la UNO que los miembros de las asociaciones puedan obtener el registro de su ganado, aun cuando esté certificado ante laboratorios dedicados a realizar evaluaciones ovinas externas a la UNO, pero con certificaciones internacionales que garanticen la calidad del ganado evaluado, con la finalidad de buscar transparencia en los procesos y certidumbre en la información generada por las instituciones de evaluación.

Si la asociación adopta y difunde la técnica en las prácticas de mejoramiento genético, los productores pueden alcanzar un INAI mayor, mejorando la genética del ganado e imprimiendo con ello un mayor valor agregado a su producto. Al tiempo, la AGLEOVT tendrá una TAI más efectiva (cuadro 5)

**Cuadro 5. Innovaciones de mejoramiento genético a promover.**

Innovaciones.	TAI	Áreas de oportunidad.	TAI meta.
<b>Sincronización o inducción de celos</b>	72.2	27.8	80
<b>Empadre controlado</b>	38.9	61.1	50
<b>Programa de mejoramiento genético</b>	88.9	11.1	95
<b>Inseminación artificial</b>	61.1	38.9	70
<b>Montas inducidas</b>	61.1	38.9	70
<b>Diagnóstico de gestación</b>	83.3	16.7	90

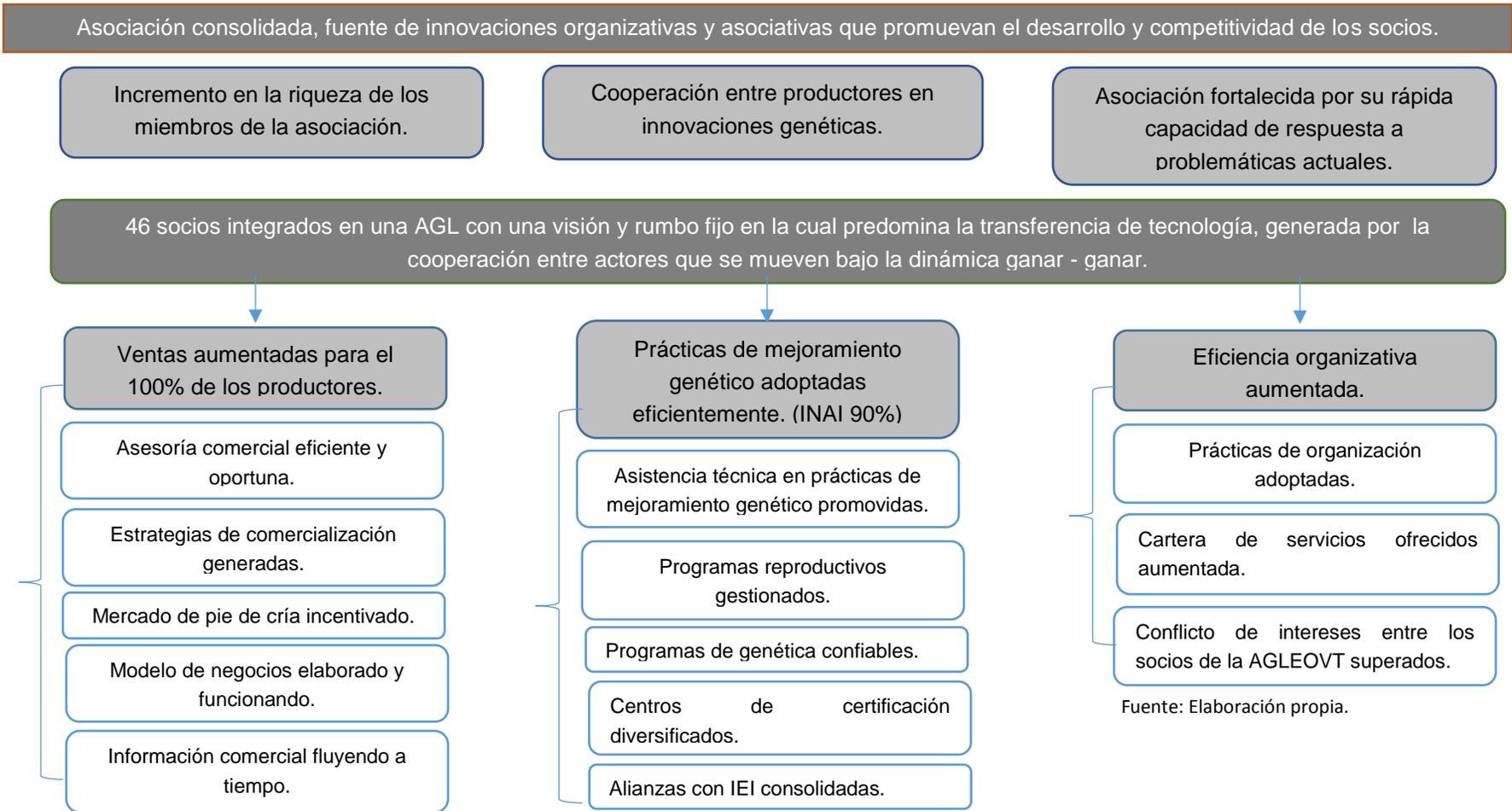
Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB, 2013.

Las innovaciones i y ii a promover dentro de la estrategia de innovación técnica son de bajo y medio costo, pero estarían generando mayor valor agregado a la producción de aquellos productores con menor INAI. La adopción iii, es la de mayor costo y adopción más complicada, pues implica una lucha de poder al

interior de la asociación; sin embargo, es necesario desmonopolizar las actividades de certificación y dar certidumbre a los compradores, fomentando la libre competencia y la oportunidad para que todos los productores vendan en las mismas condiciones.

### 6.2.4 Árbol de objetivos de la AGLEOVT

Figura 36. Árbol de objetivos de la AGLEOVT



### **6.3 Actores clave para el desarrollo de la estrategia**

Dentro de la estrategia de fortalecimiento para el desarrollo de la AGLEOVT se debe integrar a todos los socios activos y que estén al corriente en sus obligaciones, rigiéndose bajo los estatutos de la asociación para ser elegidos.

Las características principales de liderazgo que deben tener los socios a ser elegibles son las siguientes:

- Formar parte de la asociación.
- Tener reconocimiento moral en la asociación.
- Ser un productor activo, dinámico, participativo y democrático.
- Productor que guste buscar y compartir conocimientos.
- Ser un productor con ambición de llevar a la asociación a ser exitosa.
- Tener capacidad de detectar oportunidades.
- Tener capacidad de dar respuesta a los inconvenientes que se generen.
- Tener capacidad de tomar riesgos, decisiones y dirigir a la asociación.
- Tener adaptabilidad a los cambios.

Para el buen funcionamiento de la asociación es necesaria la participación de los socios que verdaderamente estén interesados en fortalecer la asociación y estén dispuestos a aportar conocimientos, recursos financieros, tiempo y voluntad.

Entre los socios que podrían integrar la dirección de la asociación son los actores de las empresas rurales ER14, ER15, ERG.

### **6.4 Recursos para desarrollar la estrategia**

i] Para desarrollar la estrategia anteriormente propuesta son necesarios recursos humanos, físicos y económicos. Dentro de los recursos humanos es deseable que

se cuente con un cuerpo técnico gerencial, es decir, un administrador o contador, así como un médico veterinario especialista en ovinos de registro. Se requieren aportaciones económicas de los socios para financiar y cubrir los costos del cuerpo técnico gerencial o bien los costos por la capacitación a los miembros de la asociación que desarrollen las actividades técnico gerenciales de la asociación.

ii] Es indispensable establecer alianzas con instituciones de investigación para desarrollar proyectos de investigación en mejoramiento genético, así como alianzas con granjas ovinas exitosas en el país para realizar días demostrativos y talleres. Asimismo, alianzas con laboratorios que den capacitación en procesos de innovación en la ovinocultura, enfocadas principalmente a las prácticas de mejoramiento genético.

iii] Consolidar alianzas con laboratorios que certifiquen la calidad genética del ganado y con laboratorios nacionales o internacionales que refrenden los procesos de evaluación del ganado y brinden asesoría en aspectos técnicos y tecnológicos.

iv] En caso de no contar con recursos suficientes para financiar los servicios del cuerpo profesional al tenerlo de planta en el desarrollo de las actividades, se puede optar por la contratación de profesionistas o consultorías especializadas que presten sus servicios por periodos cortos o temporales. No debe dejarse de lado la capacitación gerencial de los socios; se debe buscar apoyo de consultorías que los capaciten ya sea con recursos propios o mediante financiamiento público.

v] Es fundamental establecer relaciones o alianzas con los diversos actores que integran la red de valor. En la actualidad las empresas no pueden competir solas y menos los socios de manera individual. Se debe priorizar el establecimiento de relaciones ganar - ganar, para aprovechar oportunidades y desarrollar capacidades que permitan a los socios competir en el mercado, a la vez que se genera un capital social fuerte, fuente de conocimientos a socios con menor desarrollo de capacidades.

#### **6.4. Beneficios que obtendrían**

En el mediano plazo se pretende tener una organización con socios más integrados, en donde se comparta un mayor nivel de conocimientos y todos tengan las mismas oportunidades de desarrollo. De implementarse la estrategia, la asociación deberá avanzar a una consolidación como organización, convirtiéndose en una fuente de conocimientos para otras asociaciones y un referente para la ovinocultura nacional.

Entre más atractivos sean los servicios mayor valía tendrá la propuesta de valor que se genere en la AGLEOVT, siendo los servicios principalmente de carácter económico y reflejados en mayores ingresos y utilidades para los socios, ya sea por una disminución en costos derivado de una mayor eficiencia productiva o por un incremento en ventas, generado por el diseño y aplicación de una estrategia comercial.

Se tendrá una asociación fuerte y socios competitivos en la producción pecuaria, en donde los productores sean eficientes porque tienen menores costos que les permitan obtener un margen mayor de ganancias en la comercialización de sus productos, además de tener la ventaja de vender un producto diferenciado, lo cual permite al productor relacionarse directamente con el cliente, sin pasar por intermediarios.

Al cooperar y relacionarse con otras asociaciones regionales, la asociación estará en la posibilidad de generar economías de escala para todos sus miembros, al tiempo que se benefician los miembros de las asociaciones cooperantes. También se estará generando un capital social por la profesionalización y capacitación que se esté dando al interior de la asociación, lo que permitirá a la asociación consolidarse y a los productores ser más eficientes, y también poder competir en mercados más exigentes como son los mercados de exportación.

### 6.5. Riesgos posibles para la estrategia

Entre los riesgos posibles que tiene la estrategia para un posible fracaso se encuentran los siguientes:

- Ausencia de apoyo a la estrategia por parte de los miembros de la asociación, principalmente de los socios involucrados en el cuerpo directivo.
- Que los socios no se comprometan con el desarrollo de la estrategia y no se involucren en las actividades necesarias para llevarla a cabo.
- El cuerpo directivo pretenda continuar llevando actividades técnico gerenciales de forma conjunta, sin darle prioridad a la profesionalización.
- No se planteen metas factibles en el largo plazo.
- Las metas sean únicamente de corto plazo.
- Los directivos no acepten ser evaluados por los socios y no se establezcan los mecanismos adecuados de evaluación y transparencia.
- Sea una estrategia demasiado rígida, evitando la participación democrática de los socios y la propuesta de ideas y proyectos.
- Se asuma que la estrategia es imposible de realizar.
- La información continúe transfiriéndose de manera sesgada.
- No contar con recursos necesarios para darle continuidad a la estrategia paso a paso.
- Que los socios no estén de acuerdo con la estrategia ni en la disposición de implementar las acciones necesarias para generar un cambio en la conducción de la organización.
- Que los socios no encuentren los incentivos suficientes para involucrarse en el desarrollo de la estrategia.
- Que los intereses personales se antepongan a los del resto de los socios.
- No se establezcan relaciones ni alianzas con los actores importantes de la red de valor.
- Se pretenda que la estrategia se financie en mayor parte con recursos públicos, ya que se crea una dependencia y el tiempo para recibir un apoyo

económico retrasa las actividades a desarrollar por el tiempo que tardan en ser entregados.

- Continúen los conflictos entre miembros de la asociación y actores políticos.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Asociación Ganadera Local Especializada de Ovinocultores del Valle de Tulancingo es una organización de carácter gremial, constituida principalmente con la finalidad de representar los intereses de sus miembros. No cuenta con una filosofía propia que le dé rumbo a la asociación, al carecer de un proyecto a largo plazo se limita la generación de redes de conocimiento para los socios que permitan la construcción de un capital social positivo a todos los socios, así como un nivel de aceptación que permita a los socios fortalecerse y pasar del conocimiento y el reconocimiento a niveles mayores de integración como la asociación en la cual se motive la construcción de proyectos con fines económicos que promueva el desarrollo y competitividad de todos los socios.

La AGLEOVT se enfrenta a diversos retos en el corto y largo plazo, sin embargo también existen áreas de oportunidad que pueden ser ampliamente aprovechadas por la asociación. Dentro de los retos se tienen los siguientes: i] realizar acciones de tipo organizativo, comercial y transferencia de conocimientos que la lleven a ser competitiva en el mercado, ii] cumplir con los compromisos que marcan sus estatutos y el artículo 5° de la Ley de Organizaciones Ganaderas, iii] transitar de una organización ganadera típica a una asociación generadora de beneficios para la ovinocultura y para sus socios. Mediante una estrategia integral que permita solventar la problemática. La estrategia deberá estar integrada por acciones de carácter organizativo, comercial y de innovación.

El capital social existente en la asociación no está siendo aprovechado y no genera riqueza de manera positiva, más bien, la concentración de capital social está concentrando discriminación y dominación de ciertos grupos, generando un sistema autoritario que impide el beneficio común. El dominio de grupos ha provocado menor participación de los actores, minando la iniciativa individual y propiciando conflictos entre grupos y al interior de la asociación.

Se debe trazar una política de largo plazo en las asociaciones y transitar de organizaciones puramente gestoras a organizaciones generadoras de productividad económica. Es necesario transitar de organizaciones de carácter reivindicativo a organizaciones de carácter gremial pero con funciones económicas y que cumpla en la mayor medida posible con los objetivos trazados tanto en la Ley de Organizaciones Ganaderas como en los estatutos que establece cada AGL. Es indispensable que se busquen mecanismos que permitan la integración de los actores e incentiven relaciones efectivas de cooperación en las que todos los agentes ganen. Mediante estrategias ya sean de tipo comercial, organizativo o de innovación; cada organización deberá diseñar métodos que se adapten a sus necesidades, pero sin perder el objetivo de convertirse en organizaciones con funciones económicas que generen valor a sus socios.

Así mismo, tiene la posibilidad de ser una asociación que asesore a organizaciones ovinas de reciente creación y vaya posicionándose con acciones concretas en la actividad. Pero, para que logren ampliar su cuota de mercado las asociaciones nacionales deben trabajar organizadas al interior de ellas y entre ellas; ofreciendo sobre todo productos de calidad y precios accesibles, para ser competitivas en el mercado.

La metodología utilizada permitió el estudio de la problemática de manera satisfactoria, se ubicaron los principales problemas y se pudo conocer el entorno en que se desenvuelve la asociación. Funcionó para identificar oportunidades que deben ser atendidas y comprender la dinámica de interacción entre los actores así como el planteamiento de una estrategia de solución. El método de estudio puede generalizarse a las asociaciones ganaderas en México, ya que permite conocer su entorno y los principales problemas a los que se enfrentan de una manera rigurosa y convincente.

El método debe fortalecerse con más herramientas de carácter sociológico y económico, para tener un panorama de mayor claridad de acuerdo al tipo de organización a estudiar y, comprender de manera más objetiva la dinámica de relación de los actores y el porqué de las decisiones y comportamiento de los grupos internos de la asociación. También deben buscarse parámetros de medición que permitan medir en el tiempo el grado de integración y de fortalecimiento de las asociaciones.

## LITERATURA CITADA

- Acemoglu D. 2005. "Root Causes. A Historical Approach to Assessing the Role of Institutions in Economic Development: Financed & Development".
- Acemoglu D., S. Johnson., A. Robinson. 2002. "The colonial Origin of Comparative Development. An Empirical Investigation. American Economic Review, v. 91(5).
- ACI. 1995. Declaración sobre la identidad y principios cooperativos". Alianza Cooperativa Internacional. Manchester.
- ACI. 2014. "Principios y valores Cooperativos". Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>. Fecha de consulta: abril 2014.
- Aguilar F. 2003. "Estudio introductorio", Problemas públicos y agenda de gobierno. Ed. Porrúa. Ciudad de México, México.
- Cedeño S., R. y M. Ponce G. 2009. Organización e integración empresarial de productores rurales. Estudios agrarios. 40: 111-123
- Coase R. 1937. "The Nature of the Firm". Económica 4. New Series. pp.386-405.
- CONAGUA. 2009. "Condiciones de sequía al final de la temporada estival, 2008", Atlas del agua en México 2009. Ciudad de México, México.
- CONARGEN. 2014. "Información acerca de funciones y programas". Disponible en: <http://www.conargen.mx/>
- Coordinación General de Ganadería, SAGARPA. Estimación del consumo nacional aparente 1990-2005. Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Estadisticas/Lista/Estadticas/Attachments/2/Estimaci%C3%B3n%20del%20Consumo%20Nacional%20Aparente%201990-2005%20Carne%20de%20ovino.pdf>. Fecha de consulta diciembre 2013.
- COTEC. 2014. "Educación digital y cultura de la innovación". Colección Innovación práctica, perspectivas de futuro. Fundación COTEC. Madrid, España.

- DOF. 1993. "Ley de asociaciones ganaderas". Congreso de la Unión.
- DOF. 1936. "Ley de Asociaciones Ganaderas". Congreso de la Unión.
- DOF. 1999. "Reglamento de la Ley de organizaciones ganaderas". Congreso de la Unión. Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/log/LOG\\_orig\\_06ene99.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/log/LOG_orig_06ene99.pdf)
- DOF. 2012. "Reglamento de la Ley de organizaciones ganaderas". SEGOB. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/leyes.php>. Fecha de consulta: febrero 2014.
- DOF. 2013. Decreto por el que se aprueba el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018. Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/introduccion/Documents/Programa%20Sectorial%20de%20Desarrollo%20Agropecuario,%20Pesquero%20%20y%20Alimentario%202013-2018.pdf>
- Durston J. 2000. ¿Qué es el capital social comunitario? Serie políticas sociales. CEPAL. N°38. Santiago de Chile, Chile. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/5/4885/lcl1400.pdf>
- Espinosa J., V. López., G. Jolalpa., J. Contreras., D. Romero. 2009. "Plan Estratégico de Necesidades de Investigación y Transferencia de Tecnología para cinco Cadenas Agroalimentarias en el Estado de Hidalgo" Hidalgo, México.
- FAO. 1994. "Participación campesina para una agricultura sostenible en países de América Latina. Participación Popular 7. Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/003/t3666s/t3666s00.htm#Contents>
- Fundación Hidalgo Produce A.C. 2013. Resultados de la convocatoria 2013: Componente de innovación y transferencia de tecnología. Disponible en: <http://www.hidalgoproduce.org.mx/convo2013.pdf>
- Fundación Hidalgo Produce. A.C. 2012. "Agenda de innovación tecnológica del Estado de Hidalgo 2012". Fundación Hidalgo Produce A.C. / Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de Hidalgo. Hidalgo, México.
- Galindo M.A. 2010. "Instituciones y crecimiento económico". Boletín Económico de ICE. No. 2992.

- Gottret M. V. R. Junkin, C. Ilabaca U. 2011. Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE. Turrialba. Costa Rica. 62 p.
- Granovetter M. 1985. "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness". American Journal of Sociology. vol 91, No. 3, noviembre.
- Hardin G. 1968. "The tragedy of commons". Science. V.162. pp. 1243-1248
- Hodgson G.M. 2002. "Reconstitutive Downward Causation: Social Structure and the Development of Individual Agency". En FULLBOOK, E. (ed): Intersubjectivity in Economics: Agents and Structures. Londres y Nueva York: Routledge.
- Huabai B. y G. Yang. 2011. The reflection and rebuilding of the enterprise value chain model in the network trading environment based on the value network. International Business Research 4: 260-265.
- ILPES. 2004. "Metodología del Marco Lógico". CEPAL. Octubre 2004. Disponible en: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/20664/P20664.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xsl>
- INEGI, 2007. Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007. Unidades de producción con uso de tecnología en ganado ovino, según tipo de tecnología empleada por entidad y municipio. Disponible en: [www.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=17177&s=est](http://www.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=17177&s=est)
- Kim W. y R. Maugborne. 2004. "La estrategia del océano azul". Harvard Business Review. Octubre.
- Lele U. 1981. "Cooperatives and the poor: A comparative perspective". World Development. World Bank. Vol. 9. pp. 55-72. Washington. D.C., Estados Unidos.
- Lusch R. F., S. L. Vargo, M. Tanniru. 2010. Service, value networks and learning. Journal of the Academy of Marketing Science 38:19–31.
- Marcos G. 1953. "Las organizaciones agrícolas en España". Revista de Estudios Agrosociales. N° 5. pp. 63-87. Madrid, España.

- Marí, S. y J. Juliá 2001. "Evolución del cooperativismo agrario en España. De los sindicatos agrícolas a la actualidad". Revista de Estudios Cooperativos. N°73. pp. 59-80. Madrid, España.
- Moyano E. 1993. Acción Colectiva y Cooperativismo en la Agricultura Europea. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid, España. pp: 27-34.
- Moyano F. J., F. Puig B., S. Bruque C. 2008. Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa 61: 233-249
- Muñoz R. M., J. Aguilar A., J. R. Altamirano C., y R. Rendón M. 2010. "Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroindustriales". Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural. CIESTAAM-UACH. México. pp. 103- 68.
- Muñoz R. M., V. H. Santoyo C., J. J. Flores V. 2010. Pilares de las organizaciones rurales que perduran. Reporte de Investigación número 90. CIESTAAM-UACH. México. 43 p.
- Muñoz R., M., D., Gómez., P. 2012. Guía para elaborar la estrategia de gestión de una red de valor. CIESTAAM-UACH. México.
- Muñoz R., M., J. Aguilar A., R. Rendón M. y J.R. Altamirano C. 2007. Análisis de la dinámica de innovación en cadenas agroalimentarias. México. Universidad Autónoma Chapingo.
- Nalebuff B., J. y A. M., Brandenburger. 1997. Coopetencia. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 414 p.
- North D. 1990. "Institutions, Institutional Change and Economic Performance". Cambridge University Press. Cambridge, MA, USA.
- OCDE. 2005. "Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación sobre datos de innovación". OCDE-Eurostat.
- Osterwalder. A. e Y. Pigneur. 2011. "Generación de un modelo de negocios". DEUSTO. España. Disponible en: [http://www.caliye.net/Precitye/08PRCT/basico/4/pdf/43OsterwalderPigneur2011Generacion\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio.pdf](http://www.caliye.net/Precitye/08PRCT/basico/4/pdf/43OsterwalderPigneur2011Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf)

- Ostrom E. 2011. "El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva". UNAM-FCE. México.
- PROGAN 2010. Programa Nacional Ganadero. SAGARPA. Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Programas/Paginas/PROGRAM.aspx>. Consultada en abril 2014.
- RAE. 2014. Diccionario de la Real Academia Española. España. Disponible en: <http://www.rae.es/>
- Rendón. R., Aguilar. J., Muñoz. M., Altamirano. J. 2007. "Identificación de actores clave para la gestión de la innovación: el uso de redes sociales". CIESTAAM. Universidad Autónoma Chapingo. Texcoco de Mora, México.
- Rodríguez H. O. 2013. Organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz; situación y perspectivas. Tesis de Maestría. CIESTAAM. Universidad Autónoma Chapingo. Chapingo, México.
- Rondot, P. y M. Collion. 2001. Organizaciones de productores agrícolas: su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. Banco Mundial. Departamento de Desarrollo Rural. 80 p.
- Rovere M. 1999. "Redes En Salud; Un Nuevo Paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad". Secretaría de Salud Pública/AMR, Instituto Lazarte. Rosario, Argentina.
- SAGARPA. 2009. Cédula de autodiagnóstico para organizaciones económicas. Consultado el 10 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Documents/soporteAT/desemp/autodiagnostico2009.pdf>
- SAGARPA. 2011. Resultados del estudio sobre el desarrollo institucional de las organizaciones rurales en México 2010. Disponible en: [http://smye.info/organizacion\\_2010/indicadores/](http://smye.info/organizacion_2010/indicadores/)
- SAGARPA. 2014. "Elementos técnicos y valores de referencia de los conceptos de apoyo para los programas de concurrencia con las entidades federativas y fomento ganadero". Marzo, 2014. Disponible en: [http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Documents/2014\\_Programa\\_de\\_Fomento\\_Ganadero/Elementos\\_Tecnicos\\_FG\\_31\\_marzo\\_2014\\_Pag\\_SAGARPA.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Documents/2014_Programa_de_Fomento_Ganadero/Elementos_Tecnicos_FG_31_marzo_2014_Pag_SAGARPA.pdf)

- Saucedo P. 1984. "Historia de la ganadería en México". V.I. UNAM. México.
- Schumpeter J. 1934. "The theory of economic development". Oxford University Press. Estados Unidos.
- SIAVI, Secretaria de Economía. 2014. Consulta de exportaciones e importaciones de ovinos pie de cría por fracción arancelaria. Disponible en: <http://www.economia-snci.gob.mx/> Fecha de consulta: enero 2014.
- Sistema Producto Ovinos. 2009. "Plan rector del sistema producto ovinos". Sistema Producto Ovinos Nacional. D.F., México.
- Sistema Producto Ovinos. 2012. Avances en la ejecución del Plan anual de fortalecimiento 2008-2010. Disponible en: [http://spo.uno.org.mx/wp-content/uploads/2012/05/7\\_SPOHidalgo.pdf](http://spo.uno.org.mx/wp-content/uploads/2012/05/7_SPOHidalgo.pdf). Fecha de consulta: marzo 2014.
- Terra. J. 1984. "Proceso y significado del cooperativismo uruguayo". CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Thompson. A. y J. Strickland. 1998, Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98
- Williamson O.E. 2000. "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead". Journal of Economic Literature.

### Consultas de internet

- ARU. 2014. <http://www.aru.com.uy/>
- ASOOVINOS Colombia. 2014. <http://www.asoovinos.org/>
- CNOG. 2014. <http://www.cnog.org.mx/>
- COLANTA. 2014. <http://www.colanta.com.co/>
- COMTRADE. 2013. "Estadísticas de comercio mundial por fracción arancelaria". UN Comtrade database. Disponible en: <http://comtrade.un.org/pb/CommodityPagesNew.aspx?y=2012>
- FAO. 2013. "Estadísticas de mercado: precios, oferta, demanda y comercialización" Departamento de estadísticas FAOSTAT. Disponible en: <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>
- FAO. 2014. "Estadísticas de mercado: precios, oferta, demanda y comercialización" Departamento de estadísticas FAOSTAT. Disponible en: <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>
- SIAP. 2013. "Estadísticas de producción de ganado ovino" Disponible en: <http://www.siap.gob.mx/ganaderia-produccion-anual/>
- UNO. 2013. <http://www.uno.org.mx/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Los siete principios contenidos en la “Declaración de Identidad Cooperativa”, 1995

<b>Primer principio:</b> Membresía abierta y voluntaria	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio sin discriminación social, política, religiosa, racial o de género.
<b>Segundo principio:</b> Control democrático de los miembros	Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.
<b>Tercer principio:</b> Participación económica de los miembros	Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Al menos una parte del capital es propiedad común de la cooperativa. Los socios usualmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para asociarse. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa; para reservas, parte de las cuales, por lo menos será irrepartible; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.
<b>Cuarto principio:</b> Autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía financiera.
<b>Quinto principio:</b> Educación, formación e información	Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los administradores y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y beneficio de la cooperación.
<b>Sexto principio:</b> Cooperación entre cooperativas	Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
<b>Séptimo principio:</b> Interés por la comunidad	Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas aprobadas por sus miembros.

Fuente: ACIAMERICAS (2013)

Anexo 2. Entrevista nivel de articulación de la red de valor en la escala de Rovere

Entrevista para medir el nivel de articulación en la escala de Rovere de la red de valor: AGLEOVT

Id del actor entrevistado

1.1 Nombre del entrevistado	1.2 Tipo de actor _____	1.3 Persona/empresa/institución	1.4 Responsabilidad/cargo
1.5 Red de valor	1.6 Años en la región/estado	1.7 Municipio	1.8 Fecha (dd/mm/aaaa)
<b>1. Problemas percibidos</b>	<b>2. Causas</b>		<b>3. Alternativas propuestas</b>

4. Articulación a la red\_Escala Rovere

a) Si el entrevistado es una empresa rural típica/líder o agroindustria

Nivel	Criterio de valoración			
<b>1. RECONOCIMIENTO</b>	1.1 En su trayectoria como empresario/productor, ¿a quiénes reconoce como decisivos para explicar lo que ahora es y tiene?			
	<b>Nombres</b>		<b>Tipo de actor</b>	
			<b>Nombres</b>	<b>Tipo de actor</b>
	1.2 Indicar (por la vía indirecta) la existencia de conflictos por motivos políticos, gremiales, legales y económicos con otros actores de la red			
	<b>Nombres</b>		<b>Tipo de actor</b>	
			<b>Nombres</b>	<b>Tipo de actor</b>
	1.3 ¿Con qué actores realiza la mayoría de sus transacciones: compra de insumos, venta de cosechas, financiamiento, asesoría y capacitación?			
<b>Nombres</b>		<b>Tipo de actor</b>		
		<b>Nombres</b>	<b>Tipo de actor</b>	

5. Articulación a la red

Nivel	Criterio de valoración		
<b>2. CONOCIMIENTO</b>	2.1 De entre sus pares, ¿a quiénes reconoce como innovadores?		
	<b>Nombre</b>	<b>Especifique razones</b>	
	1.		
	2.2 Cuando ha enfrentado problemas en su actividad o por “simple” motivación de progreso o innovación, ¿a quiénes ha recurrido para hacerse llegar de nuevas ideas?		
<b>Nombre</b>	<b>Tipo de actor</b>	<b>Tipo de conocimiento requerido</b>	
1.			

**6. Articulación a la red**

Nivel	Criterio de valoración		
<b>3. COLABORACIÓN</b>	3.1 Cuando ha emprendido alguna acción (como la gestión de algún apoyo o asunto ante una dependencia) o necesita algo (como insumos, equipo, préstamos, etc.), ¿con quién recurre con mayor frecuencia?		
	<b>Nombre</b>	<b>Tipo de actor</b>	<b>Asunto o necesidad</b>
	1.		
	2.		
	3.2 ¿Con quién de sus <u>pares</u> ha formalizado una sociedad o asociación y que se encuentre vigente?		
	<b>Nombre</b>	<b>Tipo de sociedad o asociación</b>	
1.			
2.			

**7. Articulación a la red**

Nivel	Criterio de valoración	
4. COOPERACIÓN	4.1 ¿Con quiénes realiza la compra de insumos en forma consolidada?	
	<b>Nombres</b>	<b>Tipo de insumo</b>
	1.	
	Volumen y valor de la transacción (2011):	
	Vol:	Valor:
	4.2 ¿Con quiénes realiza la venta de productos/servicios en forma consolidada?	
	<b>Nombres</b>	<b>Tipo de producto/servicio</b>
	1.	
	Volumen y valor de la transacción (2011):	
	Vol:	Valor:
4.3 ¿Con quiénes contrata servicios financieros en forma conjunta (como persona moral)?		
<b>Nombres</b>	<b>Tipo de servicio</b>	
1.		
Monto de la transacción (2011):		
Valor:		

**8. Articulación a la red**

Nivel	Criterio de valoración	
5. ASOCIACIÓN	5.1 ¿Con quiénes de sus <u>pares</u> ha realizado inversiones conjuntas en equipo, instalaciones e infraestructura?	
	<b>Nombres</b>	<b>Tipo de inversión</b>
	1.	
	Monto global de la inversión \$	
5.2 ¿En dónde se imagina/desearía estar en el futuro, y qué acciones ha pensado emprender para ello?		
1.		

Fuente: Muñoz (2013)

## Anexo 3. ELB Innovaciones de la AGLEOVT

## ENCUESTA DE LÍNEA BASE. NODO PRODUCTORES. CADENA OVINOS.

Nombre	A. Paterno	A. Materno	Fecha	dd / mm./ aa	ID:
_____	_____	_____	:	___ / ___ / ___	
Tipo de actor:		Gestor			

Localidad: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

## I. ATRIBUTOS DEL ENTREVISTADO.

1. Edad (años):	2. Escolaridad efectiva (años):	3. Género:		4. Años de experiencia en la actividad
		a. Mujer:	b. Hombre:	
		_____	_____	

5. ¿Qué proporción de sus ingresos totales obtiene de su rebaño?

a. De 0 a 25% ( )	b. De 26 a 50% ( )	c. De 51 a 75% ( )	d. De 76 a 100% ( )
----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

6. Importancia de la actividad:

a. Tiempo completo ( )	b. Complementaria ( )	c. Distracción ( )
---------------------------	--------------------------	-----------------------

7. Nivel de infraestructura.

Techo \_\_\_\_, bebederos automáticos \_\_\_\_, comederos \_\_\_\_, saladeros \_\_\_\_, bodega \_\_\_\_, piso firme \_\_\_\_, corrales de enfermería \_\_\_\_.

8. Perfil y dinámica del rebaño. (Indique el número de cabezas)

Raza.	Vientres	Sementales	Corderos.
a.			
b.			
c.			
d.			
e.			

9. ¿Qué cree que está pasando con su empresa o actividad productiva de tres años para acá? (Percepción productor)

a. Está decreciendo ( )	b. Está estancada ( )	c. Está creciendo ( )	d. Está consolidada ( )
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------

10. Indique el número de cabezas obtenido en el último año en la unidad de producción, así como el precio de venta en ese periodo

Producto	Unidad de medida	Cantidad total	Precio \$	Valor producción.
Sementales				
Vientres.				
Otro				

11. ¿Cómo vendió su producción en el ciclo anterior?

Producto	Se paga por Calidad		Requerimientos	Descripción
	Si	No		
Vientres.				
Sementales.				
Otro (embriones, semen)				

12. ¿Qué porcentaje de cabezas/producto le vendió a?

Tipo de Comprador	Nombre del Comprador	% vendido
Productor particular.		
Entidades gub. (Prod. Con programa social)		
c. Mercado de exportación.		
d. Institución de investigación.		
f. Otro. (especifique)		
Suma	100%	

13. Cuáles son los meses de mayor venta de su rebaño.

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Pie de cría.	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Embrión/semén	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

## II. DINÁMICA DE INNOVACIONES EN UPR's PARA OVINOS.

14. Señale, en su caso, el año en que fue adoptada la innovación. Si se desconoce o la AGI-DP lo decide, utilice SI o NO.

Categoría	Innovación	AÑO.	¿De quién aprende? Nombre.
a. Nutrición	01. Utiliza dietas especiales de alimentación para el ganado que incluya vitaminas y utilización de suplementos dependiendo la etapa de crecimiento.		
	02. Aplica sales minerales al ganado. (Ca, P, Mg, S, Na)		
	03. Realiza dietas especiales para el ganado en período de apareamiento.(Flushing)		
	04. Las ovejas están sometidas a una dieta		

	especial pos parto.		
	05. Creep Feeding.		
b. Sanidad	06. Desparasita al ganado tanto interna como externamente por lo menos dos veces al año.		
	07. Vacuna al ganado (dosis, productos y veces al año).		
	08. Programa contra la brucelosis.		
	09. Realiza análisis coproparasitoscopico.		
	10. Realiza análisis de cantidad de sulfatos y calidad del agua.		
	11. Implementación de trazabilidad.		
	12. Identificación del ganado con aretado SINIGA y chip.		
C. Manejo sostenible de recursos.	13. Manejo del estiércol o excretas.		
	14. Programa rotación y división de pastos o praderas.		
d. Administración	15. Cuenta con un calendario de actividades / procesos		
	16. Registra las prácticas efectuadas (fecha, insumos, práctica)		
	17. Registra los ingresos y egresos de la unidad de producción		
	18. Registros productivos del ganado. 19. El ganado cuenta con registro ante la UNO.		
	20. Desarrollo de esquemas de financiamiento.		
f. Organización	21. Recibe servicios (asesoría, financieros, entre otros) de manera grupal.		
	22. Pertenece a alguna organización económica funcionando.		
	23. Efectúa compras consolidadas de manera grupal.		
	24. Efectúa ventas al exterior de manera grupal.		
	25. Ha participado en giras de intercambio de experiencias como ponente.		
	26. Ha asistido a días demostrativos.		
	27. Vinculación institucional con otras Agencias y/o Centros de Investigación		
h. Reproducción y Mejoramiento genético	28. Sincronización o inducción de celos.		
	29. Empadre controlado.		
	30. Programa de mejoramiento genético.		
	31. Selección de hembras y machos, control consanguíneo		
	32. Realiza inseminación artificial		

	33. Realiza montas inducidas.		
	34. Realiza diagnóstico de gestación.		

### III. Disponibilidad de alimentos.

Tipo de Alimento.	
Pastoreo.	Corral.

	Forraje %	Granos %	Concentrado %
Producción propia.			
Compra.			

### IV. RED SOCIAL Y COMERCIAL

#### Red Social:

14. ¿Con quién habla normalmente sobre ovinos? (aunque no aprenda)

Nombre (Apellidos, nombres)	Giro o actividad *	Parentesco	ID

\*1. Productor líder tecnológico, 2. Productor típico, 3. Proveedor de insumos, 4. Proveedor de maquinaria y equipo, 5. Proveedor de genética, 6. Prestador de servicios profesionales, 7. Institución de enseñanza e investigación, 8. Proveedor de Servicios financieros, 9. Institución gubernamental, 10. Cliente intermediario, 11. Cliente centro de acopio, comercial o agroindustria, 12. Funciones múltiples, 13. Organización gremial y económica, 14. Familiar, 15. Experimentación propia, 16. Otra (especifique)

#### Red Comercial:

15. ¿A quiénes compra lo necesario para su producción? Considere insumos, maquinaria, equipo, servicios financieros entre otros

Descripción de compra y servicios financieros	Nombre y tipo del proveedor	Localización geográfica (municipio, localidad)	ID
Genotipos.			
Alimentos.			
Equipo y maquinaria.			
Medicamentos.			

Gracias por su Colaboración

#### Anexo 4. Encuesta de servicios de la AGLEOVT

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Nombre de la UPP: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la producción de pie de cría: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la ovinocultura para abasto: \_\_\_\_\_

¿Actualmente produce pie de cría o cordero para abasto o ambos? \_\_\_\_\_

Situación fiscal: Persona física o Persona moral.

Años de ser socios de la AGLEOVT: \_\_\_\_\_

¿Ha sido socio de alguna otra asociación? \_\_\_\_\_

##### 1. Razas que maneja en pie de cría:

Raza	N° vientres	N° sementales	N° corderos	
Black Belly				
Charollais				
Dorper				
Dorset				
East Friesain				
Hampshire				
Katahdin				
Pelibuey				
Rambouillet				
Romanov				
Saintcroix				
Suffolk				
Otra				

2. ¿Qué motivo su interés por convertirse en socio de la AGLEOVT? \_\_\_\_\_

3. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son los principales servicios que le brinda la asociación? Señale los servicios que recibe.

- a. Procura el mejoramiento y desarrollo de la ganadería, invirtiendo en proyectos de investigación de mejoramiento genético.
- b. Realiza actividades de comercialización en conjunto.
- c. realiza compras comunes de insumos de nutrición, sanidad o equipo de infraestructura.
- d. Provee abasto de medicamentos.
- e. Provee abasto de equipo.
- f. Provee abasto de alimentos y suplementos.
- g. Créditos.
- h. Caja de ahorro.
- i. Información de precios quincenal.

- j. Seguro pecuario
- k. Seguro de vida.
- l. Asesoría técnica.
- m. Capacitación en ventas.
- n. Gestoría (bajar apoyos gubernamentales).
- o. Pruebas de comportamiento.
- p. Inseminación artificial.
- q. Trasquila.
- r. Convenios con centros de salud para su atención.
- s. Vivienda.

4. Desde su perspectiva, ¿Qué logros considera ha tenido la asociación para los miembros de la misma, que hayan marcado un nuevo rumbo en la asociación? \_\_\_\_\_

5. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son los problemas que ha enfrentado la asociación desde que usted es miembro de ella y cómo ha hecho frente a la problemática? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son los principales retos que considera debe enfrentar la asociación en la actualidad? \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce a fondo los estatutos de la AGLEOVT, así como sus derechos y obligaciones? \_\_\_\_\_

8. ¿Cuánto es el costo de la membresía anual que usted paga por ser parte de la AGLEOVT y qué beneficios le genera? \_\_\_\_\_

9. Los servicios que recibe implican un costo adicional, independientemente de su cuota? Si, no. ¿Puede mencionar el costo de algún servicio? \_\_\_\_\_

10. ¿La AGLEOVT informa a sus socios de manera detallada el uso de los recursos? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué beneficios le ha generado el ser miembro de la AGLEOVT? En caso de existir, mencione cuáles en cuanto a:

\* Satisfacciones personales: \_\_\_\_\_

\* Satisfacciones económicas: \_\_\_\_\_

\* Satisfacciones productivas: \_\_\_\_\_

\* Reconocimiento social: \_\_\_\_\_

12. ¿Qué aspectos le gustaría que se mejoraran en la asociación? \_\_\_\_\_

13. ¿Qué servicios le gustaría le brindara la asociación? \_\_\_\_\_

14. Desde su punto de vista, ¿cómo ve a la asociación en diez años? \_\_\_\_\_

15. ¿Qué factores cree usted que han influido para que la asociación tenga ya 35 años de existencia?

16. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta actualmente la ovinocultura de pie de cría?

17. ¿A quién considera usted como un líder en la asociación y por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Con qué miembros de la asociación mantiene mayor comunicación? \_\_\_\_\_

19. Comentarios u observaciones:

\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

Anexo 5. Cédula de autodiagnóstico de SAGARPA

<p align="center"><b>CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS</b></p> <p align="center">ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<p><b>BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, DECLARO QUE LA INFORMACIÓN QUE SE ASIENTA EN ESTE DIAGNÓSTICO ES VERDÍCICA, Y REFLEJA LA SITUACIÓN ACTUAL DE MI REPRESENTADA. POR LO TANTO, ACEPTO QUE EN CASO DE ENCONTRARSE ALGUNA QUE RESULTE FALSA Ó DOLOSA, SE CANCELE AUTOMÁTICAMENTE CUALQUIER GESTIÓN Ó TRAMITE QUE SE ESTÉ REALIZANDO SIN PERJUICIO PARA LA INSTITUCIÓN QUE LA HAYA REQUERIDO.</b></p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<p><b>II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:</b></p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
EXISTENCIA DEL DOCUMENTO O ACTIVIDAD COMPLETA:			EXISTENCIA O ACTIVIDAD INCOMPLETA Ó PARCIAL:			NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD:			FECHA ELABORACIÓN:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
3			2			1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<p><b>NOMBRE:</b> Asociación Ganadera Local Especializada deXXXXX</p>		<p><b>MUNICIPIO:</b> Tulancingo</p>		<p><b>TIPO DE SOCIEDAD:</b> GREMIAL</p>		<p><b>AÑOS DE OPERACIÓN:</b></p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<p><b>DOMICILIO:</b> Carretera México Tuxpan</p>		<p><b>CODIGO POSTAL:</b></p>		<p><b>AÑOS DE VIGENCIA:</b> 38</p>		<p><b>NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:</b></p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<p><b>POBLACIÓN:</b> Tulancingo</p>		<p><b>CORREO ELECTRONICO:</b></p>		<p><b>FECHA CONSTITUCIÓN:</b> 1976</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
<p><b>ESTADO:</b> Hidalgo</p>		<p><b>R.F.C.:</b></p>		<p><b>ACTIVIDAD PRINCIPAL:</b> Ovinos pie de cria</p>		<p><b>CARGO:</b></p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<p><b>TELEFONO:</b></p>				<p><b>ACTIVIDAD SECUNDARIA:</b> Ovinos de abasto</p>		<p><b>VIGENCIA:</b> (NUMERO DE AÑOS DE VIGENCIA SEGUN ESTATUTOS)</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CONCEPTO</th> <th>ANOTE AGUÍ</th> <th>CONCEPTO</th> <th>ANOTE AGUÍ</th> <th>CONCEPTO</th> <th>ANOTE AGUÍ</th> <th>CONCEPTO</th> <th>ANOTE AGUÍ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="8"><b>PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>I.- EJE ORGANIZATIVO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>1.1 MEMBRESÍA</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>ANOTE CUANTOS SOCIOS FORMAN LA SOCIEDAD:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>PERSONAS FÍSICAS:</b> Con capacidad legal</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>PERSONAS MORALES:</b> Constituidas legalmente</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>NUMERO TOTAL DE SOCIOS:</b> Físicas y Morales</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:</b> (ANOTAR EN CASO QUE CONOZCAN CUANTAS SON)</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">* Acta Constitutiva de la organización:</td> </tr> <tr> <td colspan="8">* Inscripción en los Registros Correspondientes:</td> </tr> <tr> <td colspan="8">* Existencia de Poderes en la Sociedad</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Libro de Registro de Socios</td> </tr> <tr> <td colspan="8">* Aportación de los socios al Capital ó Patrimonio social</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Emisión de Certificados de aportación ó Acciones</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Reglamentación para distribución de la Propiedad Accionaria</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Reglamentación para la distribución de utilidades</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Acta de Asamblea Ordinaria Anual de Socios</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Informes anuales en Asamblea General Ordinaria de Socios</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Libros de Actas de las Asambleas Generales</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Aprobación de los Estados Financieros (Balance, Resultados)</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Estatutos Constitutivos</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">* Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatutos)</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Calendario de reuniones del Consejo de Administración</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Libro de Actas del Consejo de Administración</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Incrementos Tenidos: En el Capital Patrimonial</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">55</td> <td colspan="2">12</td> <td colspan="2">21</td> <td colspan="2">169</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Visión</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Misión</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Valores</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Organigrama de la Sociedad</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Consejo de Administración en funciones</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Comisarios ó Consejo de Vigilancia en funciones</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Comités Internos de apoyo al Consejo de Administración</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Director ó Gerente - directivo: 1; socio 2; empleado: 3)</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Normas y Reglas Generales de la Sociedad</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">16</td> <td colspan="2">7</td> <td colspan="2">5</td> <td colspan="2">18</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y aprobado</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Libro de Caja y de Mayor</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Sistema Contable Manual ó Electrónico en PC</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Elaboración de la Información Contable y Financiera</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborales</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Auditoría Externa practicada a la organización</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">11</td> <td colspan="2">3</td> <td colspan="2">21</td> <td colspan="2">18</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>2.4.- CONTROLES INTERNOS</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Satisfacción del socio</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Satisfacción del cliente</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Satisfacción del Proveedor</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Entradas y Salidas de dinero y bienes</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Auditorías Internas aplicadas</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">5</td> <td colspan="2">5</td> <td colspan="2">10</td> <td colspan="2">18</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>II.- EJE ADMINISTRATIVO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>2.1.- RECURSOS HUMANOS</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Manual de Procedimientos de Operación y Administración</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Plantilla del Personal de la Sociedad</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Descripción de Área, Puestos y Funciones del personal</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Reglamento Interno de Trabajo</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Expedientes del Personal</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Alta y Registro Patronal en el IMSS.</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Registro de asistencias del personal</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Control de Prestaciones</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Capacitación al personal, directivos y funcionarios</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Evaluación del trabajo de despachos ó personal externo</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">10</td> <td colspan="2">10</td> <td colspan="2">20</td> <td colspan="2">169</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>2.2.- RECURSOS MATERIALES</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Mantenimiento Preventivo a los bienes de la Sociedad</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Instalaciones Físicas propiedad de la organización</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Maquinaria y Equipo propiedad de la organización</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Equipo de Transporte de la sociedad</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Sistemas Informáticos y Licencias de uso</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Equipo de Electrónico de Cómputo</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Acceso a INTERNET y página Web</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Resguardo de los Recursos Materiales</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Reglamentación de Compras y Ventas</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">12</td> <td colspan="2">12</td> <td colspan="2">24</td> <td colspan="2">169</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>III.- EJE FINANCIERO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>3.1.- RECURSOS FINANCIEROS</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>PRESUPUESTO ANUAL:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Ingresos</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Egresos</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>CUENTAS BANCARIAS:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">De cheques y otras a la vista</td> </tr> <tr> <td colspan="8">De Inversiones en diversos plazos</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>CREDITOS RECIBIDOS POR LA SOCIEDAD</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">De corto plazo (Avios, Simples y otros)</td> </tr> <tr> <td colspan="8">De larzo plazo (Refaccionarios y otros)</td> </tr> <tr> <td colspan="8">De los Proveedores</td> </tr> <tr> <td colspan="8">De los Socios</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>FONDOS CONSTITUIDOS</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Manejo del Fondos (garantía, aseguramiento, comunes, etc.)</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>SUBSIDIOS O APOYOS RECIBIDOS:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Gobierno Federal, Estatal y Municipal</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>ADEUDOS DE LA SOCIEDAD:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Con Bancos y Otras Instituciones Financieras</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Con Proveedores</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Con los Socios</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Fiscales (Federales, Estatales, otros IMSS)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">21</td> <td colspan="2">21</td> <td colspan="2">42</td> <td colspan="2">169</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>IV.- EJE COMERCIAL</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Plan de Negocios</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Programa de Comercialización</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Investigación de Mercados</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Distribución y Venta de los productos obtenidos</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Exportación de Productos</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Certificación de Inocuidad</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Certificación de Calidad ISO ó equivalente</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Marca Comercial Propia</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Código de Barras</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Servicio de Postventa</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Desarrollo de Nuevos Productos</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Maquila de marca ó proceso para terceros</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Participación en Ferias y Exposiciones con productos</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Alianzas Comerciales con otras empresas</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">18</td> <td colspan="2">18</td> <td colspan="2">36</td> <td colspan="2">169</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>V.- EJE OPERATIVO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>5.1.- SERVICIOS A LOS SOCIOS</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Capacitación y Asistencia Técnica</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Transferencia de Tecnología</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Programa de Producción</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Compras Consolidadas de insumos y materias primas</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Acopio de Productos de los Socios ó Terceros</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Transformación y Valor Agregado</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Ventas consolidadas de productos</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Financiamiento</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Seguro Agropecuario para produc. y bienes de socios</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Seguros de Vida y Otros similares</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Maquilas</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> <td colspan="2">Suma:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">14</td> <td colspan="2">14</td> <td colspan="2">28</td> <td colspan="2">169</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>TOTAL: 169</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>RESULTADO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>"Grado de Desarrollo":</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>EN DESARROLLO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>SEGUNDO O TERCER NIVEL</b></td> </tr> <tr> <td colspan="10"> <p><b>IMPORTANTE:</b> El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y ca</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="5">Lugar y Fecha:</td> <td colspan="5">Nombre completo del Representante Legal, Cargo y Firma.</td> </tr> </tbody> </table>										CONCEPTO	ANOTE AGUÍ	<b>PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES</b>								<b>I.- EJE ORGANIZATIVO</b>								<b>1.1 MEMBRESÍA</b>								<b>ANOTE CUANTOS SOCIOS FORMAN LA SOCIEDAD:</b>								<b>PERSONAS FÍSICAS:</b> Con capacidad legal								<b>PERSONAS MORALES:</b> Constituidas legalmente								<b>NUMERO TOTAL DE SOCIOS:</b> Físicas y Morales								<b>NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:</b> (ANOTAR EN CASO QUE CONOZCAN CUANTAS SON)								<b>1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:</b>								* Acta Constitutiva de la organización:								* Inscripción en los Registros Correspondientes:								* Existencia de Poderes en la Sociedad								Libro de Registro de Socios								* Aportación de los socios al Capital ó Patrimonio social								Emisión de Certificados de aportación ó Acciones								Reglamentación para distribución de la Propiedad Accionaria								Reglamentación para la distribución de utilidades								<b>REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES</b>								Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria								Acta de Asamblea Ordinaria Anual de Socios								Informes anuales en Asamblea General Ordinaria de Socios								Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria								Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios								Libros de Actas de las Asambleas Generales								Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios								Aprobación de los Estados Financieros (Balance, Resultados)								Estatutos Constitutivos								<b>CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA</b>								* Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único								Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)								Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatutos)								Calendario de reuniones del Consejo de Administración								Libro de Actas del Consejo de Administración								Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad								Incrementos Tenidos: En el Capital Patrimonial								Suma:		Suma:		Suma:		Suma:		55		12		21		169		<b>1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA</b>								Visión								Misión								Valores								Organigrama de la Sociedad								Consejo de Administración en funciones								Comisarios ó Consejo de Vigilancia en funciones								Comités Internos de apoyo al Consejo de Administración								Director ó Gerente - directivo: 1; socio 2; empleado: 3)								Normas y Reglas Generales de la Sociedad								Suma:		Suma:		Suma:		Suma:		16		7		5		18		<b>2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL</b>								Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y aprobado								Libro de Caja y de Mayor								Sistema Contable Manual ó Electrónico en PC								Elaboración de la Información Contable y Financiera								Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborales								Auditoría Externa practicada a la organización								Suma:		Suma:		Suma:		Suma:		11		3		21		18		<b>2.4.- CONTROLES INTERNOS</b>								Satisfacción del socio								Satisfacción del cliente								Satisfacción del Proveedor								Entradas y Salidas de dinero y bienes								Auditorías Internas aplicadas								Suma:		Suma:		Suma:		Suma:		5		5		10		18		<b>II.- EJE ADMINISTRATIVO</b>								<b>2.1.- RECURSOS HUMANOS</b>								Manual de Procedimientos de Operación y Administración								Plantilla del Personal de la Sociedad								Descripción de Área, Puestos y Funciones del personal								Reglamento Interno de Trabajo								Expedientes del Personal								Alta y Registro Patronal en el IMSS.								Registro de asistencias del personal								Control de Prestaciones								Capacitación al personal, directivos y funcionarios								Evaluación del trabajo de despachos ó personal externo								Suma:		Suma:		Suma:		Suma:		10		10		20		169		<b>2.2.- RECURSOS MATERIALES</b>								Mantenimiento Preventivo a los bienes de la Sociedad								Instalaciones Físicas propiedad de la organización								Maquinaria y Equipo propiedad de la organización								Equipo de Transporte de la sociedad								Sistemas Informáticos y Licencias de uso								Equipo de Electrónico de Cómputo								Acceso a INTERNET y página Web								Resguardo de los Recursos Materiales								Reglamentación de Compras y Ventas								Suma:		Suma:		Suma:		Suma:		12		12		24		169		<b>III.- EJE FINANCIERO</b>								<b>3.1.- RECURSOS FINANCIEROS</b>								<b>PRESUPUESTO ANUAL:</b>								Ingresos								Egresos								<b>CUENTAS BANCARIAS:</b>								De cheques y otras a la vista								De Inversiones en diversos plazos								<b>CREDITOS RECIBIDOS POR LA SOCIEDAD</b>								De corto plazo (Avios, Simples y otros)								De larzo plazo (Refaccionarios y otros)								De los Proveedores								De los Socios								<b>FONDOS CONSTITUIDOS</b>								Manejo del Fondos (garantía, aseguramiento, comunes, etc.)								<b>SUBSIDIOS O APOYOS RECIBIDOS:</b>								Gobierno Federal, Estatal y Municipal								<b>ADEUDOS DE LA SOCIEDAD:</b>								Con Bancos y Otras Instituciones Financieras								Con Proveedores								Con los Socios								Fiscales (Federales, Estatales, otros IMSS)								Suma:		Suma:		Suma:		Suma:		21		21		42		169		<b>IV.- EJE COMERCIAL</b>								<b>4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS</b>								Plan de Negocios								Programa de Comercialización								Investigación de Mercados								Distribución y Venta de los productos obtenidos								Exportación de Productos								Certificación de Inocuidad								Certificación de Calidad ISO ó equivalente								Marca Comercial Propia								Código de Barras								Servicio de Postventa								Desarrollo de Nuevos Productos								Maquila de marca ó proceso para terceros								Participación en Ferias y Exposiciones con productos								Alianzas Comerciales con otras empresas								Suma:		Suma:		Suma:		Suma:		18		18		36		169		<b>V.- EJE OPERATIVO</b>								<b>5.1.- SERVICIOS A LOS SOCIOS</b>								Capacitación y Asistencia Técnica								Transferencia de Tecnología								Programa de Producción								Compras Consolidadas de insumos y materias primas								Acopio de Productos de los Socios ó Terceros								Transformación y Valor Agregado								Ventas consolidadas de productos								Financiamiento								Seguro Agropecuario para produc. y bienes de socios								Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)								Seguros de Vida y Otros similares								Maquilas								Suma:		Suma:		Suma:		Suma:		14		14		28		169		<b>TOTAL: 169</b>								<b>RESULTADO</b>								<b>"Grado de Desarrollo":</b>								<b>EN DESARROLLO</b>								<b>NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:</b>								<b>SEGUNDO O TERCER NIVEL</b>								<p><b>IMPORTANTE:</b> El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y ca</p>										Lugar y Fecha:					Nombre completo del Representante Legal, Cargo y Firma.										
CONCEPTO	ANOTE AGUÍ	CONCEPTO	ANOTE AGUÍ	CONCEPTO	ANOTE AGUÍ	CONCEPTO	ANOTE AGUÍ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
<b>PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>I.- EJE ORGANIZATIVO</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>1.1 MEMBRESÍA</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>ANOTE CUANTOS SOCIOS FORMAN LA SOCIEDAD:</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>PERSONAS FÍSICAS:</b> Con capacidad legal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>PERSONAS MORALES:</b> Constituidas legalmente																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>NUMERO TOTAL DE SOCIOS:</b> Físicas y Morales																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:</b> (ANOTAR EN CASO QUE CONOZCAN CUANTAS SON)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
* Acta Constitutiva de la organización:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
* Inscripción en los Registros Correspondientes:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
* Existencia de Poderes en la Sociedad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Libro de Registro de Socios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
* Aportación de los socios al Capital ó Patrimonio social																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Emisión de Certificados de aportación ó Acciones																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Reglamentación para distribución de la Propiedad Accionaria																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Reglamentación para la distribución de utilidades																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Acta de Asamblea Ordinaria Anual de Socios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Informes anuales en Asamblea General Ordinaria de Socios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Libros de Actas de las Asambleas Generales																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Aprobación de los Estados Financieros (Balance, Resultados)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Estatutos Constitutivos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
* Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatutos)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Calendario de reuniones del Consejo de Administración																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Libro de Actas del Consejo de Administración																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Incrementos Tenidos: En el Capital Patrimonial																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
55		12		21		169																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Visión																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Misión																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Valores																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Organigrama de la Sociedad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Consejo de Administración en funciones																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Comisarios ó Consejo de Vigilancia en funciones																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Comités Internos de apoyo al Consejo de Administración																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Director ó Gerente - directivo: 1; socio 2; empleado: 3)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Normas y Reglas Generales de la Sociedad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
16		7		5		18																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y aprobado																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Libro de Caja y de Mayor																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Sistema Contable Manual ó Electrónico en PC																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Elaboración de la Información Contable y Financiera																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborales																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Auditoría Externa practicada a la organización																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
11		3		21		18																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>2.4.- CONTROLES INTERNOS</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Satisfacción del socio																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Satisfacción del cliente																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Satisfacción del Proveedor																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Entradas y Salidas de dinero y bienes																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Auditorías Internas aplicadas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
5		5		10		18																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>II.- EJE ADMINISTRATIVO</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>2.1.- RECURSOS HUMANOS</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Manual de Procedimientos de Operación y Administración																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Plantilla del Personal de la Sociedad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Descripción de Área, Puestos y Funciones del personal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Reglamento Interno de Trabajo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Expedientes del Personal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Alta y Registro Patronal en el IMSS.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Registro de asistencias del personal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Control de Prestaciones																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Capacitación al personal, directivos y funcionarios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Evaluación del trabajo de despachos ó personal externo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
10		10		20		169																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>2.2.- RECURSOS MATERIALES</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Mantenimiento Preventivo a los bienes de la Sociedad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Instalaciones Físicas propiedad de la organización																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Maquinaria y Equipo propiedad de la organización																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Equipo de Transporte de la sociedad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Sistemas Informáticos y Licencias de uso																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Equipo de Electrónico de Cómputo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Acceso a INTERNET y página Web																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Resguardo de los Recursos Materiales																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Reglamentación de Compras y Ventas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
12		12		24		169																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>III.- EJE FINANCIERO</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>3.1.- RECURSOS FINANCIEROS</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>PRESUPUESTO ANUAL:</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Ingresos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Egresos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>CUENTAS BANCARIAS:</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
De cheques y otras a la vista																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
De Inversiones en diversos plazos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>CREDITOS RECIBIDOS POR LA SOCIEDAD</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
De corto plazo (Avios, Simples y otros)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
De larzo plazo (Refaccionarios y otros)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
De los Proveedores																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
De los Socios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>FONDOS CONSTITUIDOS</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Manejo del Fondos (garantía, aseguramiento, comunes, etc.)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>SUBSIDIOS O APOYOS RECIBIDOS:</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Gobierno Federal, Estatal y Municipal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>ADEUDOS DE LA SOCIEDAD:</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Con Bancos y Otras Instituciones Financieras																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Con Proveedores																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Con los Socios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Fiscales (Federales, Estatales, otros IMSS)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
21		21		42		169																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>IV.- EJE COMERCIAL</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Plan de Negocios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Programa de Comercialización																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Investigación de Mercados																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Distribución y Venta de los productos obtenidos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Exportación de Productos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Certificación de Inocuidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Certificación de Calidad ISO ó equivalente																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Marca Comercial Propia																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Código de Barras																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Servicio de Postventa																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Desarrollo de Nuevos Productos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Maquila de marca ó proceso para terceros																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Participación en Ferias y Exposiciones con productos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Alianzas Comerciales con otras empresas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
18		18		36		169																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>V.- EJE OPERATIVO</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>5.1.- SERVICIOS A LOS SOCIOS</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Capacitación y Asistencia Técnica																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Transferencia de Tecnología																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Programa de Producción																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Compras Consolidadas de insumos y materias primas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Acopio de Productos de los Socios ó Terceros																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Transformación y Valor Agregado																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Ventas consolidadas de productos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Financiamiento																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Seguro Agropecuario para produc. y bienes de socios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Seguros de Vida y Otros similares																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Maquilas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
14		14		28		169																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>TOTAL: 169</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>RESULTADO</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>"Grado de Desarrollo":</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>EN DESARROLLO</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>SEGUNDO O TERCER NIVEL</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<p><b>IMPORTANTE:</b> El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y ca</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Lugar y Fecha:					Nombre completo del Representante Legal, Cargo y Firma.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																

Fuente: SAGARPA, 2009.

## Anexo 6. Criterios para la evaluación del grado de adopción de los siete principios.

### 1. Gestión democrática por parte de los socios en el proceso de fijación de políticas y toma de decisiones:

- [0] Sólo el presidente del consejo de administración participa
- [1] El consejo de administración en pleno participa
- [2] El consejo de administración y los delegados participan
- [3] El consejo de administración, los delegados y los socios participan

Nota: Para organizaciones donde no existe la figura de delegados o representantes, no considerar el nivel [2]. Restaría por evaluar el proceso de elección de delegados y directivos, considerando cuatro características: igualdad, equidad, representatividad y funcionalidad.

### 2. Participación económica de los socios

- [0] Los socios no aportan dinero, tiempo y trabajo para pagar gastos de constitución/protocolización, capital social y para adquisición de activos
- [1] Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización
- [2] Los socios aportan para constitución/protocolización y para constitución del capital social
- [3] Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización/capital social, fondos de reserva y contingencia, activos y para el sostenimiento de la organización a través de cuotas, descuentos ...

### 3. Autonomía e independencia

#### A. Financiera

- [0] No tienen recursos propios, ni líneas de crédito; pueden incluso estar en cartera vencida y tener adeudos fiscales
- [1] No tienen recursos propios, ni líneas de crédito para ofrecer servicios a sus socios, pero no tienen cartera vencida ni adeudos fiscales
- [2] Cuentan con recursos propios y líneas de crédito vigentes
- [3] Cuentan con recursos propios, fondos de ahorro, garantías líquidas y líneas de crédito vigentes

#### B. Política

- [0] Los directivos en turno ocupan cargos políticos o son candidatos a ocupar cargos políticos y la organización tiene objetivos más políticos que empresariales
- [1.5] La organización fue creada o es parte de una organización cuyos directivos conciben a las organizaciones de base como plataforma política, instrumento de presión o negociación con el gobierno, aunque las organizaciones de base pueden o no ser autónomas
- [3] Se observan evidencias de pluralidad política, sin compromisos abiertos con partidos y libertad de participación política. Esto no significa ausencia de participación política y "toma de partido" en torno a las políticas estatales y a la gestión pública local y nacional.

### 4. Educación, formación e información (transparencia)

- [0] No existe fondo de educación, no se gestionan recursos para capacitar a sus socios y directivos ni se informa de las operaciones
- [1.5] No existe fondo de educación pero gestionan recursos para capacitar e informar a delegados y socios
- [3] Existe fondo de educación con recursos propios, se informa a los socios del resultado de las operaciones a través de reuniones o asambleas, boletines, talleres, etcétera.

### 5. Cooperación entre organizaciones

- [0] Organización aislada, es decir, no tiene vínculos con otras organizaciones
- [1] Empresa asociada a una organización de segundo nivel
- [2] Empresa de segundo nivel, pero no forma parte de una red de organizaciones
- [3] Empresa asociada a una organización superior y que a su vez forma parte de una red de organizaciones económicas, gremiales, civiles, académicas, etcétera.

### 6. Interés por la comunidad

- [0] Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios económicos que sólo influyen en la actividad productiva de sus socios directos
- [3] Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios que van más allá de las actividades productivas o comerciales de los socios, como difusión de sistemas de producción o prácticas sostenibles, servicios de ahorro y crédito, servicios de salud, nutrición y mejoramiento de la vivienda, además de impulsar actividades cívicas/políticas que favorecen la democratización local o regional

### 7. Profesionalización

- [0] No existe separación entre la dirección y la gerencia y no se cuenta con estructura técnica-administrativa
- [1.5] No existe separación entre la dirección y la gerencia, pero se cuenta con estructura técnica-administrativa
- [3] Existe separación entre la dirección y la gerencia y se cuenta con estructura técnica-administrativa

Fuente: Muñoz (2010)