



Secretaría de la Reforma Agraria
Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



Proyecto UTF/MEX/098/MEX
**“Evaluación de los Programas de Fomento de la Secretaría
de la Reforma Agraria”**

ESTUDIO DE CASO

**Proyecto Acambay Desarrollo Ovino. S.C. de R.L. de C.V. ,
(Engorda y comercialización de ganado ovino)**

**San Salvador, Hidalgo
(JERFT Hidalgo 2009 - 218).**

**San Salvador
HIDALGO**

15 de Agosto 2011

INTRODUCCIÓN

El Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)² tiene como estrategia la incorporación de jóvenes a las actividades productivas vinculadas a la tierra para contribuir a que el sector agrario mexicano incremente su productividad a través del fortalecimiento del capital humano y la adopción de nuevas tecnologías. Se fundamenta en que la participación de los jóvenes en el sector rural enfrenta problemas tanto para su incorporación a las actividades productivas como en la toma de decisiones de sus comunidades.

A partir del análisis de la población agraria que la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) realizó, se encontró que la población rural está en proceso de envejecimiento. Según datos de la Procuraduría Agraria, actualizados al 2005, existe evidencia de que en los núcleos agrarios regularizados por el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos, el 50% de los ejidatarios o comuneros supera la edad de 50 años y de que el 29% es mayor de 65 años, siendo la edad promedio de 57.5 años. Además, cada vez más jóvenes que viven en el campo concluyen los estudios de primaria y tienen, en su mayoría, deseos de superación mayores a los de los actuales usuarios del suelo social; sin embargo, carecen de los factores de producción necesarios para el aprovechamiento de la tierra y llevar a cabo proyectos agroempresariales.

Para atender esas situaciones, la SRA puso en operación el Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT) que tiene como objetivo general el hacer posible que el “joven emprendedor rural” cree su propia agroempresa rentable y sustentable en el núcleo agrario al que pertenece a través de la capacitación y la adquisición o renta de derechos parcelarios, insumos y servicios de acompañamiento empresarial; todo esto para propiciar el arraigo y el relevo generacional en la titularidad de la tenencia de la tierra social y mejora de sus ingresos.³

La Producción de Carne de Ovino en México⁵

La producción de carnes en México se sustenta en diferentes ramas de la ganadería, dentro de las cuales sobresale la bovina, la porcina y la avicultura, que en conjunto aportan el 98% de la producción

²SRA. Reglas de Operación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras. Diario Oficial de la Federación del jueves 31 de diciembre de 2009.- p 1

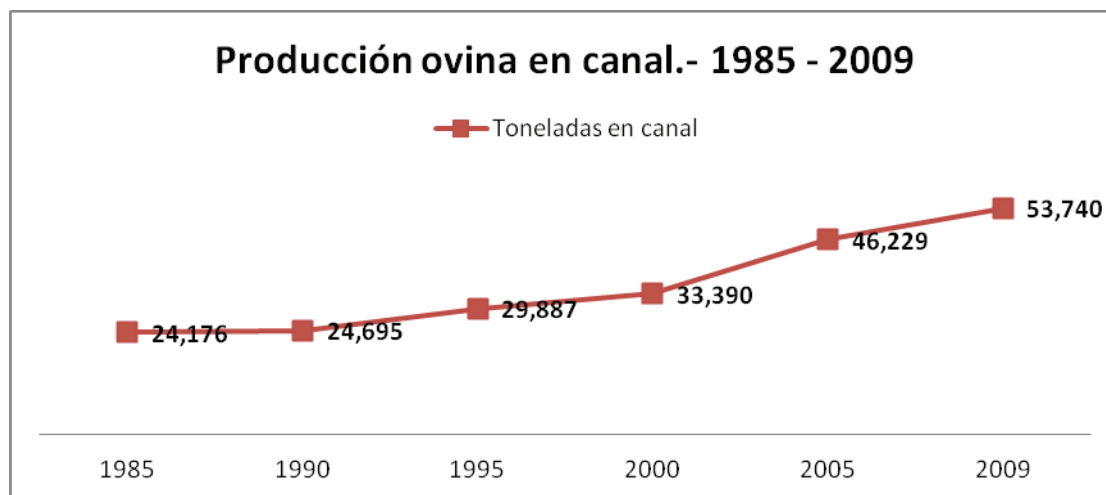
³ SRA. Reglas de Operación 2010. Ídem. Artículo 2, p 4.

doméstica de cárnicos⁴. El resto de las actividades destinadas a la producción de carne, como son la producción ovina, caprina, la de conejos y la de pavos, entre otros, mantienen una demanda circunstancial, situación principalmente influenciada por los hábitos de consumo de la población, así como por los precios de éstas.

La carne ovina observa una producción muy por debajo de las carnes de bovino, cerdo y ave, se come principalmente en barbacoa o cortes especiales, por lo que pudiera considerarse como un producto gourmet que se consume en días especiales o los fines de semana principalmente en los Estados del Centro de la República.

Datos proporcionados por el Comité Nacional del Sistema Producto Ovinos nos indican que el consumo anual per cápita de carne de ovino en México es de 0.700 kg En la gráfica No.1 se puede observar que en México, durante el período 1985 a 2009 la producción de carne de ovino en canal se incrementó de 24,176 a 53,740 toneladas lo que representa un incremento del 122% en el período y de un 8.7% de promedio anual, lo que ha permitido reducir las importaciones de carne ovina de manera importante, el Comité Nacional del Sistema Producto Ovinos nos indica que en el 2009 el consumo nacional aparente de la carne ovina fue de 76,300 toneladas las cuales se surtieron en un 70% con la producción nacional y un 30% con las importaciones⁵, que provienen de Nueva Zelanda, Australia y Chile.

Gráfica No. 1.



⁴ SIAP - SAGARPA 2010

⁵ Joaquín Gómez M, Comercialización de la Carne Ovina en México, Taller de Convergencia del Comité Nacional del Sistema Producto Ovinos, abril del 2011.

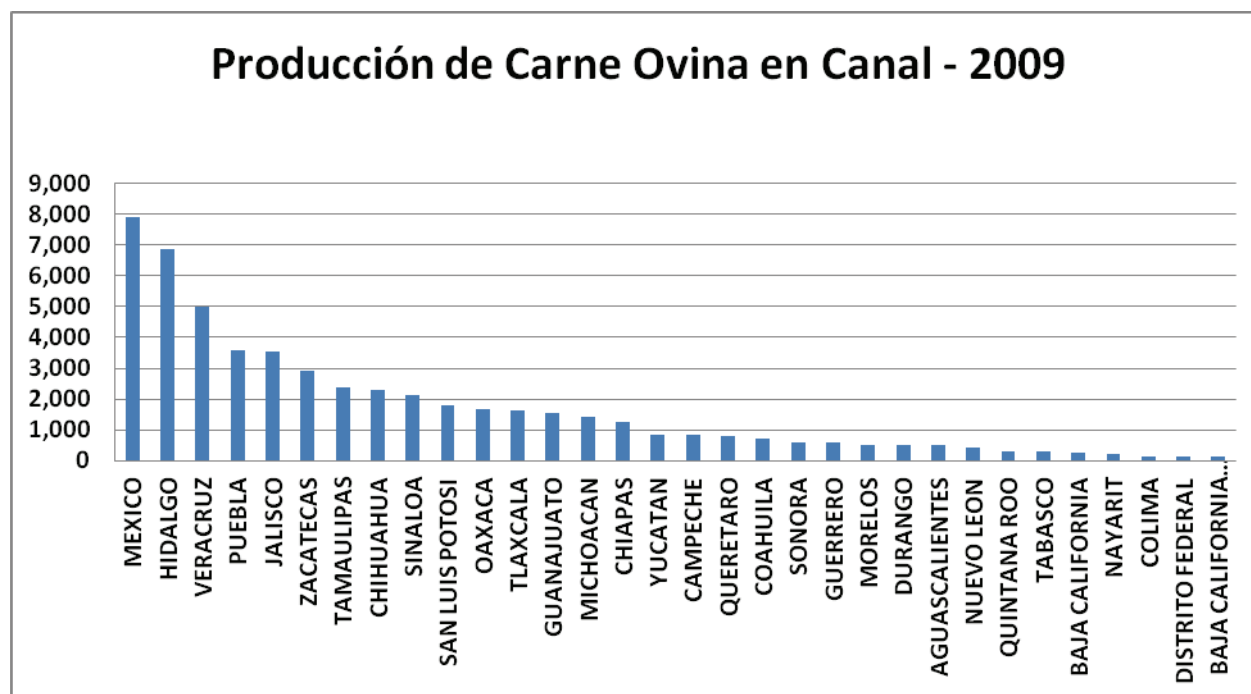
Es importante mencionar que en México, la mayoría de la crianza de ovinos se lleva a cabo en pequeños rebaños en las zonas ejidales del país y en los Estados del Altiplano Mexicano que es donde se consume la barbacoa, no obstante, debido al buen precio que tiene la carne ovina en los últimos 20 años se han venido desarrollando explotaciones comerciales en los Estados de Veracruz, Jalisco, Zacatecas, Tamaulipas, Chihuahua, Sinaloa y San Luis Potosí donde se han establecido esquemas de acopio y comercialización que hacen llegar los ovinos ahí producidos al mercado de la barbacoa en los Estados del Altiplano.

Según consta en el Cuadro No. 1 y en la Gráfica No. 2 los Estados de la República que más producen carne de ovino son el Estado de México, Hidalgo, Veracruz, Puebla, Jalisco, Zacatecas, Tamaulipas, Chihuahua, Sinaloa y San Luis Potosí; no obstante, las entidades donde más se consume la barbacoa de borrego son, el Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo, Puebla, Tlaxcala, Querétaro y Morelos.

Cuadro No. 1.- Producción de Carne de Ovino en Canal por Estado - 2009. (Toneladas)⁵

ESTADO	TONELADAS	ESTADO	TONELADAS	ESTADO	TONELADAS
MÉXICO	7,913	TLAXCALA	1,614	DURANGO	516
HIDALGO	6,860	GUANAJUATO	1,558	AGUASCALIENTES	494
VERACRUZ	4,988	MICHOACÁN	1,411	NUEVO LEÓN	444
PUEBLA	3,576	CHIAPAS	1,250	QUINTANA ROO	307
JALISCO	3,528	YUCATÁN	853	TABASCO	291
ZACATECAS	2,898	CAMPECHE	834	BAJA CALIFORNIA	273
TAMAULIPAS	2,398	QUERÉTARO	798	NAYARIT	200
CHIHUAHUA	2,307	COAHUILA	706	COLIMA	145
SINALOA	2,140	SONORA	593	DISTRITO FEDERAL	137
SAN LUIS POTOSÍ	1,805	GUERRERO	588	BAJA CALIFORNIA SUR	132

Gráfica No.2.



Situación de la ovinocultura en el Estado de Hidalgo

Dentro de la región centro a la que pertenece el Estado de Hidalgo se tiene el 47.5% del inventario nacional; en esta región existen diversas condiciones agroclimatológicas incluyendo trópico seco y trópico húmedo; sin embargo, más de 80% de ese inventario son rebaños que se desarrollan en áreas de clima templado, con temperatura media anual de 18oC, precipitación pluvial de 600 a1000 mm anuales y alturas de 1,500 a 3,000 msnm, el sistema extensivo es el predominante, con pastoreo diurno de 6 a 12 horas, en terrenos propios, rentados a terceros, en áreas comunales o federales a pie de carretera, el pastoreo lo realizan personas de distintas edades y sexo en rebaños de número y composición variable; predominan los de más de 40 cabezas, aunque los hay de 10 y más de 100.

Los modelos productivos prevalecientes en su mayoría son rebaños con índices de producción deficientes y con poco interés de los productores en constituir una empresa económicamente redituable debido a que las personas realizan esta actividad por tradición para el autoconsumo, como un medio de ahorro que les permite enfrentar compromisos sociales y de desarrollo familiar. Sin embargo esta

actividad es importante dentro del subsector ganadero por el alto valor que representa para la economía del campesino de escasos recursos y por tener sus productos una gran demanda especialmente entre la población urbana, principalmente en las grandes ciudades como el Distrito Federal y su área conurbada del Estado de México.

La orientación actual de la ovinocultura mexicana es primordialmente hacia la producción de carne, obteniéndose altos precios en pie y canal en comparación con otras especies pecuarias (el valor de la producción de carne ovina en el año 2007 fue de \$ 2,092,395 miles de pesos).

En general en el Estado de Hidalgo los rebaños son criollos cruzados con raza Suffolk y Hampshire y en menor proporción Columbia y Dorset. Recientemente se ha intensificado la introducción de las razas de pelo Black Belly y Pelibuey; ambas con alto grado de prolificidad, amplia estacionalidad y rusticidad además de que se evitan el esquila de este tipo de animales. El manejo reproductivo se realiza en forma natural y empadre continuo, con partos entre octubre y febrero, con destete natural y eventualmente se suplementan con esquilmos de baja calidad; pocos son los casos donde se tienen explotaciones tecnificadas con pastoreo y complemento de heno o silo.

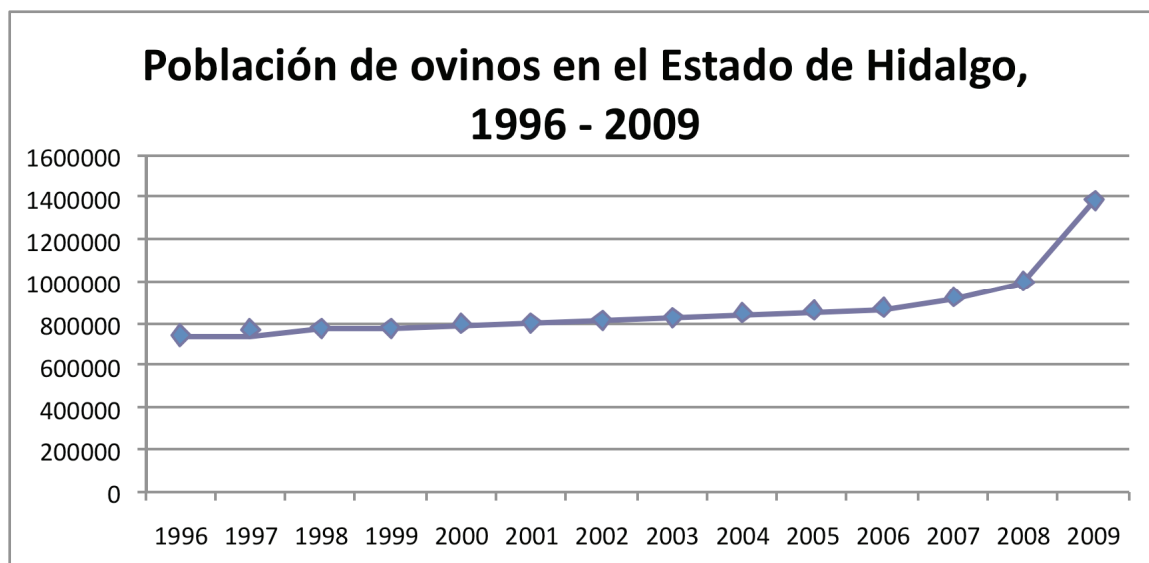
El consumo de la carne de ovino en México casi en su totalidad (95%) es a través del alimento típico, barbacoa. Otra manera en que se consume la carne ovina en el centro del país es en mixiotes.

El Estado de Hidalgo cuenta con una superficie de 2,098,700 ha, de las cuales el 38% se dedican a la actividad pecuaria (INEGI, 2003). Para el año 2008 se contó con una población de 994,225 ovinos. La mayor proporción del inventario de ovinos carne que es de 413,886 cabezas para el año 2008, se ubica en el Distrito de Pachuca, seguido por Mixquiahuala y Tulancingo, quienes en conjunto representan más del 90% del inventario estatal.

DISTRITO DE DESARROLLO RURAL	INVENTARIO OVINO 2008
HUEJUTLA	13,930
HUICHAPAN	60,810
ZACUALTIPAN	24,400
PACHUCA	413,886
TULANCINGO	123,658
MIXQUIAHUALA	357,541
TOTAL:	994,225

FUENTE: SAGARPA-HIDALGO 2008

A continuación se presenta una gráfica que define el comportamiento del inventario ovino en el Estado de Hidalgo que pasó de 740,000 cabezas en 1996 a 1,387,000 cabezas en el 2009 lo que representa un incremento del 87% en 13 años, que equivale a un crecimiento promedio anual de 6.7%, no obstante, es importante observar un importante crecimiento de más de 300,000 cabezas del año 2008 al 2009, debido al impulso que diversas entidades del gobierno federal y el gobierno estatal dieron a la ovinocultura hidalguense.



Fuente: SIAP - SAGARPA, 2011

En cuestión de producción de carne el Estado de Hidalgo ocupa el segundo sitio a nivel nacional lo que equivale al 12.55% de participación nacional de carne de ovino y al 30.9% de participación nacional de lana sucia. (cifras SIAP SAGARPA 2007).

Cabe mencionar que el Estado cuenta con 23 rastros municipales, 12 privados y 2 rastros TIF lo que da en total 37 rastros. A pesar que se tiene este número de rastros la mayor parte se sacrifica en el traspatio de las barbecoyerías.

En Hidalgo los agentes que intervienen dentro la cadena sistema producto ovino son en primer término los, 44 mil 210 ovinocultores, quienes tienen en sus corrales un inventario de más de 1,387,519 cabezas de ganado ovino en el 2009⁶.

⁶ SIAP – SAGARPA 2011. En el momento de redactar el presente estudio el SIAP aun no tiene la información de inventarios del 2010.

La engorda de estos animales en su gran mayoría debe ser mediante forraje natural (alfalfa, zacate, grano, etc.) estabulados o pastoreo. Una vez que el borrego alcanza condiciones óptimas de venta el productor tiene 3 canales de venta: a) En los tianguis de Actopan, Ixmiquilpan y, Tlahuelilpan, los restaurante de cortes especiales (gourmet) y los barbacoyeros de manera directa. Estos últimos (barbacoyeros), siendo los más importantes del sector transformación han establecido sus propias condiciones para la compra de borrego tales como:

- 1) Que el borrego no este muy gordo (40 -45 kg)
- 2) Que sean de raza criolla o cara prieta
- 3) Que sean alimentados con forraje o pastoreo, no así con gallinaza o anabólicos
- 4) Preferentemente que sea macho
- 5) Que el borrego no este viejo (6 a 8 meses)

Normalmente la compra se realiza por kilogramo en pie y regularmente de contado, si el productor tiene capacidad de venta de cierto número de animales por semana este tiene la oportunidad de realizar compromisos con los barbacoyeros para venderles cada semana, conviniendo un precio por kilo que en la actualidad es de entre \$25.00 y \$32.00 dependiendo de la demanda en diferentes épocas del año. La venta de borrego en los tianguis, tradicionalmente se realiza a bulto corriendo el riesgo el productor de vender barato o menos kilos de los que en realidad tiene el animal.

Es más común que el barbacoyero una vez efectuada la compra de borregos realiza el sacrificio de estos en su propia casa, siendo excepcional la matanza en rastro. Acto seguido convierte la carne en barbacoa utilizando los insumos indispensables que son: pencas de maguey, leña o gas LP y condimentos. Obteniendo un rendimiento del 25% de carne en barbacoa con respecto al peso que tenía el borrego en pie.

Como siguiente paso el barbacoyero pone a la venta del público la barbacoa a un precio que fluctúa entre los \$230.00 y \$ \$280.00/kg en el mercado informal, que solo vende de viernes a domingo o en días festivos; y los \$320 y \$450 el kg en los restaurantes especializados, los cuales si venden barbacoa todos los días.

Los restaurantes “gourmet” que venden cortes especiales de borrego, en su mayoría lo obtienen en canal o carne congelada. Estos corte aparecen en la carta de su menú para ser degustada en

diferentes modalidades culinarias de la cocina europea. Asimismo, también ciertos supermercados ponen a la venta la carne de ovino en la modalidad de cortes finos.

Con este flujo de la carne de ovino en el Estado de Hidalgo se tiene un consumo anual de más de 4 mil toneladas de carne, mismas que se transforman en más de mil toneladas de barbacoa. Finalmente las pieles, como un derivado más del borrego, el barbacoero las vende al industrializador y éste mediante un proceso de curtido, diseño, corte y costura, entre otros, las convierte en prendas de vestir para dama o caballero.

Resulta importante mencionar que en la actualidad es preocupación de los barbacoeros la disponibilidad de pencas de maguey teniendo una escasez de este insumo y al no contar con algún sustituto se pone en riesgo la industria de la barbacoa, ya que actualmente se consumen más de 55 mil plantas de maguey al año.

Estudio del caso, “Acambay Desarrollo Ovino. S.C. de R.L. de C.V.”

En este contexto se describirá un proyecto de engorda estabulada de ovinos y su comercialización en pie en el Mercado de Actopan⁷ que consume alrededor de 2200 ovinos semanales, casi todo dedicado al mercado de barbacoa que se consume en un corredor de venta de barbacoa entre Actopan, la Ciudad de Pachuca, expendios de barbacoa en la carretera a la Ciudad de México. Es en este nicho de mercado donde semanalmente se comercializan los animales del proyecto conforme van alcanzando el peso requerido (entre 35 y 40 kilos)



⁷En México existen varios mercados tradicionales donde se comercializa ganado ovino en pie, los más antiguos e importantes son el de Tulancingo y Actopan en el Estado de Hidalgo; el de Calpulhuac en el Estado de México y el de Tepeaca en el Estado de Puebla.

1. Metodología

El objeto del estudio de caso fue identificar los factores internos y externos que limitan o contribuyen en la productividad del proyecto. La metodología consistió en la realización de entrevistas personales a actores directos e indirectos.

Los temas que sustentaron el estudio fueron:

Factores Internos	
Cultura organizacional del Grupo	Liderazgo, identidad o valores compartidos, compromiso con el proyecto, intercambio de experiencias, acceso a la información.
Gestión productiva y empresarial	Experiencia técnica en la actividad productiva: alimentación, control sanitario, registros de producción, gestión y operación de la inversión, controles contables.

Factores Externos	
Entorno del sector	Características del mercado, proveedores de insumos y servicios, competencia, alianzas, limitantes, impulsores; pertenencia a organizaciones de representación.
Entorno territorial	Presencia o vinculación con: instituciones públicas o privadas, educativas, de investigación
Acompañamiento profesional	Asistencia Técnica, capacitación (Rol de los prestadores de servicios profesionales y de los organismos de soporte)

Fuentes de información

La información primaria fue levantada a partir de entrevistas con las y los actores directos e indirectos de las experiencias:

Actores directos	Los integrantes del grupo "Acambay Desarrollo Ovino. S.C. de R.L. de C.V.", y funcionarios de la Secretaría de la Reforma Agraria
Actores indirectos	Funcionarios de la Delegación de SAGARPA, integrantes del Comité Nacional del Sistema Producto Ovino y especialistas en ovinocultura.

La información documental incluyó los expedientes del proyecto visitado, el plan de negocios, el cuestionario recabado por el consultor de la FAO que visitó el proyecto, la información estadística generada por el SIAP – SAGARPA y el INEGI relacionado con el subsector ovino, la Ley Federal para el Desarrollo Rural. El Plan rector del Sistema Producto Ovino y publicaciones diversas.

2.- Análisis del proyecto y su entorno.

El proyecto sujeto de este estudio se ubica en la comunidad de San Miguel Acambay, Municipio de San Salvador en el Estado de Hidalgo y fue sugerido por funcionarios de la SRA y por la consultora de la FAO que verificó el proyecto, en razón de considerársele con buenos niveles de avance y perspectiva.

2.1 Cultura organizacional y gestión empresarial del grupo del proyecto

En la zona del proyecto existe una tradición cultural heredada desde la época colonial, que involucra aspectos muy relacionados con la ovinocultura y el consumo de la barbacoa. En el caso analizado, el 90% de los integrantes del grupo conocían la actividad ovina por tradición familiar (ovinocultura de traspatio). La experiencia para el desarrollo de la empresa de engorda de ovinos la desarrollaron en plenitud a través del Proyecto Escuela, donde trabajaron en equipo con 130 borregos.

La producción ovina del proyecto representa un ingreso complementario, toda vez que la actividad predominante es la agricultura (en tierras propias o ejidales); en el caso del proyecto de San Miguel Acambay, además de tener los ovinos cultivan alfalfa, maíz y otros cultivos. Algunos integrantes del grupo del proyecto también trabajan ocasionalmente en diversos servicios donde perciben un salario.

La sociedad “Acambay Desarrollo Ovino. S.C. de R.L. de C.V.” se integró de manera natural y voluntaria por 11 socios (Jóvenes Emprendedores Rurales) de los cuales 6 son hombres y 5 son mujeres, todos tienen cierto grado de parentesco y todos pertenecientes a la localidad de San Salvador Acambay, Municipio de San Salvador, Estado de Hidalgo y todos han cursado la primaria completa.

Los miembros de la Sociedad son:

Mujeres:

Arelí Chavarría Reyna
Elena Maldonado Marcelino
Melina Nájera Hernández
María de Jesús Salazar Hernández
Nelly Alamilla López

Hombres:

Federico Vázquez Alameda
Raúl Galindo Zamora
Gabino Zugarazo Hernández
Gil Galindo Zamora
Rodrigo Vázquez Alameda
Alfredo Galindo Zamora

En el momento de la visita se observó que el grupo conserva en pleno funcionamiento los activos fijos representados por los corrales con capacidad para 2000 cabezas y las bodegas; en cuanto a los ovinos, estaban trabajando con el segundo ciclo de engorda, del cual ya habían comercializado el 60% del lote original.

En cuanto al proceso de producción, el corral está subdividido en 11 separaciones y en cada una de ellas aloja la onceava parte del rebaño adquirido por el grupo y es manejada de manera individual por cada uno de los socios del grupo siguiendo las indicaciones del asesor técnico.

En correlación a la alimentación de los animales, cada socio prepara su dieta en base a los insumos que adquiere de manera individual con proveedores de la zona. Debido a que están localizados en una zona productora de alfalfa, una parte de la alfalfa que integran a las dietas de sus animales es producida por ellos mismos lo que reduce considerablemente los costos de alimentación en lo particular y de producción en lo general. En este rubro de alimentación una oportunidad de mejora evidente es que los insumos que requieren para complementar la dieta balanceada los adquirieran de manera conjunta para lograr mejores precios y con ello reducir costos.

En lo referente a la sanidad del rebaño, se observó que siguen las medidas de vacunación y desparasitación recomendadas por el prestador de servicios profesionales asignado al proyecto, lo que ha dado como resultado una muy baja mortalidad observada en los dos ciclos de engorda que ha tenido el proyecto. No obstante, en este rubro también podría haber oportunidades de mejora si periódicamente se hicieran análisis coprológicos para solo estar desparasitando cuando los resultados de los análisis lo indiquen.

La adquisición de los borregos la hacen a través de acopiadores en Matehuala, San Luis Potosí y en Tulancingo, Hidalgo. En este aspecto también se detecta una oportunidad de mejora si la Secretaría de Reforma Agraria pudiera implementar un proceso de organización de proveedores a esta empresa engordadora de ovinos, a partir del acopio de borregos producidos en otros proyectos de crianza de corderos que patrocinan en diferentes estados de la República.

En cuanto a los procesos administrativos, el proyecto lleva registros contables y llevan la bitácora de inventarios de borregos en cada corraleta donde registran las salidas de animales cada semana conforme los animales alcanzas el peso para ser comercializados.

Los integrantes del grupo expresaron un fuerte compromiso con el proyecto, pues reconocen que la actividad les significa un ingreso adicional importante, además del apego que por tradición cultural sienten hacia la ovinocultura. No consideraron conveniente buscar alianzas con otros productores debido a la falta de confianza.

En cuanto al financiamiento, la firma del contrato de crédito con la Financiera Rural se llevó a cabo el 03 de marzo del 2010 y fue aprobado el día 30 del mismo mes. El apoyo directo de la SRA para el proyecto fue por un monto de \$ 1, 485,000 para cubrir los rubros de infraestructura (corrales y bodega), equipo, capital de trabajo y asistencia técnica (\$ 247,500). Adicionalmente el grupo recibió un crédito de avío por \$ 1,236,950 proporcionado a través de la Financiera Rural para la adquisición del ganado.

En lo referente a la Asistencia Técnica, al inicio del proyecto el grupo de productores participó en el proyecto escuela, capacitándose mediante la engorda de 130 corderos. Con el financiamiento del proyecto están recibiendo dos tipos de asistencia técnica, la relacionada con el proceso productivo que proporciona la MVZ Araceli Ramírez⁸ y la asistencia empresarial que proporciona la Lic. Fabiola Holguín Monroy, ambas seleccionadas de acuerdo al procedimiento establecido en las reglas de operación del JERFT. Actualmente llevan a cabo un registro contable de ingresos y egresos y siguen los procedimientos establecidos en el Plan de Negocios en cuanto a la operación de la empresa.

El trabajo se realiza de acuerdo al perfil y habilidades de cada integrante, las actividades que se realizan son: compra de ganado e insumos, venta de ganado, administración, cuidado del ganado, alimentación y limpieza de los corrales, siguiendo un proceso de producción que consiste en:

- La compra de ganado que se realiza en zonas que se encuentren libres de brucelosis y tuberculosis y garrapata, exigiendo el certificado de movilización que lo garantiza. Los animales son machos de 25 a 28 kg de peso
- Al recibir el ganado, éste se pesa y se lotifica en 11 corrales iniciando el periodo de adaptación de 10 días en que se le da una dieta de adaptación, se vacunan y se desparasitan siguiendo las indicaciones del asesor técnico⁹. Con este manejo sanitario se espera tener una mortalidad igual o menor al 2% durante el período de adaptación y engorda del ganado.
- En la etapa de engorda, también siguiendo las indicaciones del asesor técnico, se proporciona una dieta con el 14% de proteína, integrada a base de granos (principalmente maíz o sorgo) materia verde (principalmente alfalfa acicalada) cebada, pasta de soya (como fuente de proteína) y sales minerales. Esta dieta se complementa con alfalfa verde ya que el proyecto está localizado en una zona productora de alfalfa y varios de los socios la producen, aunque no en cantidad suficiente para cubrir el requerimiento de los casi dos mil animales que se tienen en

⁸ Cabe señalar que al principio se había propuesto para proporcionar la asistencia técnica al MVZ Alán Bautista Mera, pero no les dio los resultados esperados.

⁹ MVZ Araceli Ramírez.- Están vacunando contra clostridiáis y desparasitando contra parásitos gastroentéricos, también toman muestras de un 5% de los animales y envían las muestras al laboratorio para análisis coproparasitoscópico y evaluar así la efectividad de la desparasitación.

engorda, por lo que también se compra por fuera¹⁰. De esta dieta de engorda se proporciona 1 kilo diario por animal en dos raciones de 500 grs. cada una. Diariamente se limpian los comederos observando que el desperdicio no rebase el 8% del alimento proporcionado.

- Se manejan dos ciclos de engorda al año.

Principales factores impulsores del proyecto:

FORTALEZAS:

- Los integrantes de la Sociedad ya tenían un conocimiento empírico por encontrarse situados en una de las zonas borregueras más importantes del país.
- La liga familiar entre la mayoría de los integrantes de la Sociedad contribuye a crear un ambiente de confianza que beneficia y permite el trabajo en equipo del grupo.

OPORTUNIDADES:

- Estar ubicados en un municipio colindante con la Ciudad de Actopan, donde tiene lugar un tianguis semanal de borregos para el mercado barbacoyero de las ciudades de Actopan y Pachuca, así como de las barbacoyerías que se distribuyen en el trazo carretero entre Pachuca y la Ciudad de México. Esto también significa que no requieren de intermediarios para llegar al eslabón de los barbacoyeros lo que les permite obtener un mejor precio para su ganado.
- El estar ubicados en una zona productora de alfalfa y maíz podría representar la obtención de muy buenos precios si de manera organizada sí compran en tiempo de cosecha, reduciendo así los costos de alimentación del ganado.

Principales factores limitantes del proyecto

DEBILIDADES:

- El hecho de que cada socio compre el alimento por su lado hace que estén desperdiciando la oportunidad de comprar conjuntamente más barato.
- Depender de los acopiadores de corderos como proveedores.
- Por la escala del proyecto y el número de socios, hace que las utilidades que proporciona el proyecto solo representen un complemento a los ingresos familiares.
- Hace falta un registro periódico del peso de los animales, como indicador de salud y ganancia de peso.

¹⁰ Cabe señalar que como el proyecto está localizado en una importante zona productora de alfalfa, este forraje se obtiene a buen precio si se cuenta con recursos financieros oportunos – durante el periodo de la cosecha

AMENAZAS:

- El no recibir con oportunidad el financiamiento proveniente de Financiera Rural ocasiona que pierdan oportunidades de compra a los mejores precios, tanto de corderos como de insumos forrajeros.
- El nivel de escolaridad de los socios hace que no tengan capacidad y visión empresarial para manejar una mejora continua de su proyecto, son muy dependientes de la asistencia técnica que está recibiendo.
- La mayoría de los ingresos familiares de los socios provienen de fuentes diferentes al proyecto, lo que puede ocasionar que desatiendan sus responsabilidades para con el proyecto.
- Si continúa y crece el deterioro de las condiciones de seguridad en el Estado de Hidalgo en lo particular y en el país en lo general.

2.2.- El entorno sectorial, sus características y relación con el proyecto del estudio.

En Hidalgo la ovinocultura es una actividad muy importante por los beneficios socioeconómicos que representa ya que dependen de ella 44,210 productores en su mayoría del sector social rural⁷. La ovinocultura en el Estado de Hidalgo, en general, y en el Municipio de San Salvador, en particular, cuenta con un importante tejido de acopio y comercialización que puede jugar un papel relevante en el crecimiento de la actividad en términos de calidad, productividad y su consecuente impacto en la economía de los ovinocultores.

2.2.1.- Mercado

Un estudio local realizado por técnicos del FIRA encontró que el mercado semanal de ovinos para el mercado de barbacoa en la región de Pachuca es de alrededor de 2,200 ovinos a la semana, región en la cual se encuentra inserto el proyecto que nos ocupa; y donde el proyecto acude a través del tianguis semanal de Actopan, vendiendo los animales que van alcanzando el peso comercial de 35 a 45 Kilos por cabeza, a un precio que fluctúa a través del año entre los \$27 y \$32 por kilo en pie.

Este mercado representa una fortaleza importante para el proyecto, ya que le permite obtener el mejor precio en el mercado para sus productos debido a que no son significativos los gastos de transporte para llevar los borregos al mercado (menos de 15 kilómetros), así mismo, esa cercanía con el mercado les mantiene informados sobre la fluctuación de los precios, lo que les permite vender con mejor oportunidad.

También es importante considerar que este proyecto puede, con la participación de la SRA en los estados donde se tiene proyectos de crianza de borregos, integrar y organizar un sistema de proveedores de borregos para este proyecto.

Desde el punto de vista sanitario es importante considerar el riesgo que representa el vehículo que utilizan para llevar los borregos al tianguis de Actopan, debido a que puede ser portador de enfermedades cuando regresa a las instalaciones del proyecto, se deben tomar las medidas de desinfección de llantas y de la caja del vehículo, antes de entrar al predio que aloja los corrales del proyecto.

2.2.2.- Proveedores

Los principales insumos¹¹ del proyecto son los borregos de 20 a 28 kilos de peso que entran al proceso de engorda y los insumos que integran la dieta alimenticia de los animales. Con relación a los animales, los están adquiriendo en el mercado del Estado de México, donde los adquieren a un precio que fluctúa entre los \$29 y \$30 por kilo dependiendo de la época del año y la demanda que encuentren en el momento de la compra. Es importante mencionar que Financiera Rural no aportó el crédito de avío para la compra de animales con la oportunidad debida por lo que los animales se adquirieron a un precio alto.

El otro insumo importante es el alimento balanceado que se estuvo comprando a razón de \$150 por bulto de 40 kilos (\$3.75 por kilo) y la alfalfa que se adquiere en la zona a un precio de \$55.00 por paca la cual es molida y revuelta con el alimento. En el caso de la alfalfa solo el 10% de la misma es producida por los socios y el 90% es adquirida con productores de la zona.

DEBILIDADES

Respecto a la proveeduría, se señalan como principales debilidades:

- a) Falta de experiencia y visión para realizar compras conjuntas de ganado.
- b) Falta oportunidad para contar con fondos cuando se pueden encontrar mejores precios del ganado y de la alfalfa.
- c) El no comprar conjuntamente el alimento balanceado y la alfalfa.

OPORTUNIDADES:

Las oportunidades incluyen la creación de un sistema que integre la producción de los proyectos de crianza de ovinos que tiene la SRA a través de sus programas FAPPA y PROMUSAG en toda la República y que podrían convertirse en proveedores de este Proyecto compartiendo entre vendedor y comprador el costo que se lleva ahora el intermediario.

¹¹El mayor costo de producción es la gasolina, pues sus apiaros están muy retirados y sus vehículos son viejos y de alto cilindraje.

2.2.3.- Competencia

La relación entre los grupos de productores en el municipio de San Salvador en los particular y en la región de Actopan en lo general podría ser factible, pero ahora es marginal, los socios en particular conocen a otros ovinocultores, pero esta relación no se ha considerado, ni menos aún se ha aprovechado, para potenciar los emprendimientos relacionados con la ovinocultura. Aparentemente esta situación se debe a falta de confianza y la inexistencia de alguna organización o de algún líder que pudiera promover la integración.

2.2.4.- El entorno Territorial. Características y relación con los proyectos.

En Hidalgo existe un relevante tejido institucional de soporte para el desarrollo rural, en general, y para la ovinocultura en particular. A través de entrevistas, y de investigación documental y por Internet, se detectaron los siguientes organismos y programas que de alguna manera están trabajando en proyectos ovinos en el Estado¹²:

Nivel Federal	Organismo/Área	Programa
SRA		FAPPA, PROMUSAG, JERFT
SAGARPA	INCA Rural	Capacitación*
	SENASICA	Reconocimiento y Certificación de BPP y BPM
	Coordinación General de Ganadería	PROGAN Activos Productivos SINIIGA
	INIFAP	Proyecto sobre la evaluación genética de las cruzas con borregos Pelibuey Proyecto sobre la calidad de la carne ovina (CONACYT)
Fundación Produce	Hidalgo	Innovación y transferencia de tecnología*.
Nivel Estatal	Organismo/Área	Programa / Actividades
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	Fomento ovino	Apoyo a la Inversión en equipamiento e Infraestructura Banco de semen e inseminación artificial en ovinos
	Sistema Producto Ovino, Hidalgo	Curso de actualización en producción ovina. 2011*
	Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable	Coordinar acciones para el desarrollo territorial
Nivel Estatal	Organismo/Área	Programa / Actividades
	Consejos Municipales para el Desarrollo Rural Sustentable	Coordinar acciones para el desarrollo territorial

*Capacitación

¹²Además de Sedesol, Fonaes, Financiera Rural, Fira, Firco que, aunque no fueron mencionados, podrían potenciar la actividad.

2.2.5.- Relación del proyecto con Instituciones de gobierno, educación e investigación.

No obstante la existencia de esta estructura de desarrollo, a excepción del apoyo recibido de la SRA, los productores del proyecto no han sido beneficiados por ninguna otra institución. Los socios señalan como factores que limitan su participación en talleres y cursos, la falta de tiempo, ya que el proyecto solo representa una de sus varias fuentes de ingresos, además mencionan que son muchas las reuniones y no saben qué resultados tendrán. Con relación a su acercamiento a las instituciones de apoyo, se mostraron confundidos, pues no saben a dónde o con quién acudir.

2.2.6.- Vinculación Interinstitucional

A pesar de la Ley Federal para el Desarrollo Rural Integral considera la implementación de plataformas para el diálogo y la coordinación entre todos los actores que participan en las cadenas productivas como son, el Comité Estatal para el Desarrollo Rural (CEDR), los Comités Municipales para el Desarrollo Rural (CMDR) y el Sistema Producto Ovino, estos foros no tienen la cohesión y el efecto coordinador que se prevé en la Ley lo que da por resultado que los programas gubernamentales que aplican recursos fiscales en apoyo a la ovinocultura en el Estado de Hidalgo no tengan la coordinación necesaria para optimizar su impacto, además de que propicia duplicidades.

Otro factor en detrimento de los programas y apoyos gubernamentales es lo complicado que resulta el cumplimiento de las reglas de operación de los mismos, así como también, la carencia de medios efectivos de información para que el sector productivo esté enterado de la existencia y de las características de dichos programas.

2.2.7.- Acompañamiento profesional

Como se señaló en el inciso 2.1 de este documento, , al inicio del proyecto el grupo de productores participó en el proyecto escuela, capacitándose mediante la engorda de 130 corderos. Con el financiamiento del proyecto están recibiendo dos tipos de asistencia técnica, la relacionada con el proceso productivo que proporciona la MVZ Araceli Ramírez¹³ y la asistencia empresarial que proporciona Lic. Fabiola Holguín Monroy, ambas seleccionadas de acuerdo al procedimiento establecido en las reglas de operación del JERFT. Actualmente lleva a cabo un registro contable de ingresos y egresos y siguen los procedimientos establecidos en el plan de negocios en cuanto a la operación de la empresa.

Además de asesorar y acompañar al grupo durante la gestión de los recursos y la elaboración del plan de negocios la asistencia técnica relacionada con el proceso productivo consistió en la orientación

¹³ Cabe señalar que al principio se había propuesto para proporcionar la asistencia técnica al MVZ Alán Bautista Mera, pero no dio los resultados esperados.

en la compra de los borregos, la compra de insumos para elaborar las dietas de adaptación y engorda, así como también de como proporcionarlas; se estableció un programa sanitario de vacunación y desparasitación de los animales, así como también se asesoró en el tratamiento de casos aislados de enfermedades, respiratorias y digestivas que se han presentado.

En lo referente a la asistencia técnica empresarial, se asesoró al grupo en la elaboración del Plan de Negocios y se dio acompañamiento a la gestión, obtención y aplicación de los apoyos por subsidio y del crédito de avío proporcionado por la Financiera Rural; así como también, en el establecimiento del registro contable de todos los ingresos y egresos del proyecto.

PRINCIPALES FACTORES LIMITANTES

Los socios del grupo y los funcionarios de la SRA y la SAGARPA entrevistados consideran que los elementos restrictivos para el funcionamiento eficiente de los esquemas de capacitación y asistencia técnica son:

- a) Desarticulación entre las dependencias y sus programas.
- b) La pulverización de las unidades productivas hace que los pocos técnicos que tiene los diversos programas no puedan llegar a todos los productores en lo individual;
- c) Son los menos los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP) con preparación adecuada y con actitud de compromiso para que las cosas sucedan;
- d) La falta de certidumbre respecto a los criterios de aprobación de los proyectos ocasiona la presentación de propuestas mediocres donde rara vez participan los productores.

PRINCIPALES FACTORES IMPULSORES

Es importante tratar de lograr la voluntad política para que a nivel estatal y municipal funcionen el CEDRS y los CMDRS, esto permitirá:

- a) Articular los programas y recursos de las distintas dependencias a nivel de proyectos.
- b) Condicionar el apoyo gubernamental a la contratación de un profesional cuyo costo debiera ser cubierto, en un principio por el proyecto en la medida que el proyecto alcance su punto de equilibrio y empiece a tener utilidades, el costo los deberá cubrir el proyecto.
- c) Hacer alianzas con las instituciones de educación para contar con prestadores de servicios profesionales con mejores conocimientos y herramientas técnicas y con principios éticos.

3. CONCLUSIONES

Una de los principales retos que enfrentan las microempresas en general es lograr la comercialización de sus productos. Sin embargo, en el caso de **“Acambay Desarrollo Ovino. S.C. de R.L. de C.V.”**, en San Salvador, Hidalgo, se encuentra situada a menos de 15 kilómetros de uno de los mercados más activos para ovinos que es el Mercado de Actopan, donde todos los miércoles se comercializan ovinos que abastecen al mercado barbacoeyero de Actopan, Pachuca y el corredor de barbacoerías de fin de semana que se colocan en la carretera México Pachuca, en comunicación personal en la delegación de la SRA se nos informó que el FIRA había hecho una estimación de que este mercado demanda alrededor de 2000 borregos cada semana. Por lo tanto la pequeña empresa del estudio que nos ocupa no tiene problemas de mercado para sus productos.

Cabe señalar que en esta zona, el mercado ovino es muy dinámico, no obstante se realiza de manera informal, casi siempre en operaciones de contado, o a un plazo pactado en base a la confianza que pudiera establecerse entre vendedor y comprador basado en que se conocen personalmente o debido a operaciones sin contratiempos que se hayan realizado en el tiempo.

Otra característica que prevalece en este tipo de comercialización informal es la absoluta ausencia de control sanitario de la carne de ovino, ya que la matanza de estos animales se hace principalmente en el traspatio de las barbacoerías, con la tolerancia de las autoridades sanitarias. Afortunadamente el proceso de cocción que se utiliza en la preparación de la barbacoa de carnero, elimina prácticamente todos los contaminantes microbiológicos y parasitarios que pudiera traer la carne; pero esto no significa que puedan entrar a la cadena de la barbacoa animales enfermos ya que no existe ninguna inspección veterinaria formal en el proceso.

Este proyecto que ocupa el eslabón de engorda de la cadena productiva de carne de ovino, ofrece una importante oportunidad para integrar a muchos de los proyectos relacionados con el eslabón de crianza de ovinos que la SRA apoya a través de FAPPA, PROMUSAG y JERFT en casi todo el país. Este proyecto está demandando casi 2000 corderos de 20 a 25 kilos de peso dos veces por año lo que requiere aproximadamente 4000 hembras y 250 sementales para producirlos. Considerando que los proyectos de crianza de ovinos de los programas de la SRA aportan un promedio de 120 hembras y 10 sementales por proyecto, se podrían integrar a este proyecto de engorda entre 30 y 35 proyectos de crianza que asegurarían el mercado de sus corderos, resolviendo de esta manera el problema de comercialización que está presente y afecta de manera importante a estos proyectos de crianza.

Otra área de mejora para el grupo que integra el proyecto es el de desarrollo de sus capacidades empresariales ya que en la visita se detectó que la compra de insumos para elaborar las dietas, las compras las realizaban de manera individual, perdiendo las ventajas de economía de escala que ya tienen, si las compras de insumos las realizaran como grupo. La compra de carneros jóvenes y la venta de borregos gordos sí las hacen de manera conjunta.

En cuanto al nivel técnico productivo del grupo, ayudaron mucho los conocimientos y experiencia práctica que adquirieron en la fase de escuela, además de que por estar localizados en una de las zonas de mayor tradición borreguera del país, ya contaban con conocimientos empíricos adquiridos en la ovinocultura de traspatio que practican las familias campesinas en esa zona.

4. RECOMENDACIONES

A la Secretaría de la Reforma Agraria

- Participar en las instancias de coordinación previstas en la Ley Federal de Desarrollo Rural Sustentable como son el Consejo Estatal para el Desarrollo Rural y los Comités Estatales de Sistema Producto.
- Vincularse con las estrategias del Gobierno del Estado de Hidalgo en apoyo a la actividad ovina en la entidad.
- Intentar la integración de este proyecto ubicado en el eslabón de engorda de la cadena productiva, con proyectos apoyando al eslabón de cría de corderos, ubicados en el Estado de Hidalgo o en otras entidades vecinas. Con esta integración se podrían lograr mejores precios, compartiendo entre el criador y el engordador la ganancia del intermediario.

Al grupo Acambay Desarrollo Ovino. SC. de RL. de CV.

- Procurar adquirir de manera conjunta los insumos que utilizan en la dieta de los animales.
- Tratar de incrementar la producción de insumos, especialmente la alfalfa, a partir de las parcelas que tienen algunos de los socios.
- Con las utilidades que se vayan obteniendo en cada ciclo de engorda, tratar de crear un fondo de trabajo que haga posible la adquisición de insumos con oportunidad y que a mediano plazo elimine la necesidad de crédito los que eliminaría el pago de intereses.
- Tratar de formalizar y sistematizar la comercialización de los borregos eliminando intermediarios y ubicando a clientes confiables.
- Tratar de conservar la asistencia técnica, mejorando las prácticas de nutrición y sanitarias de los corderos.
- Tratar de mejorar la calidad genética de los corderos adquiridos ubicando proveedores confiables.

Recomendaciones Generales

Sobre el desarrollo de productores

- Realización de talleres de capacitación en **localidades cercanas a los productores, tomando en cuenta su disponibilidad de horario, su edad y nivel de escolaridad.**
 - a. Buenas Prácticas de Producción
 - b. Gestión empresarial básica
 - c. Intercambio de experiencias, reflexiones, análisis de la situación, detección de necesidades
 - d. Apoyos PROGAN)
- Promover alianzas con otros grupos de productores beneficiarios de los programas de crianza de corderos que apoya la SRA para integrarlos con proveedores del proyecto de engorda relacionado con este estudio de caso.

Sobre las Instituciones

- Articulación en torno a proyectos integrales, aprovechando las instancias de coordinación previstas en la Ley Federal para el Desarrollo Rural: Consejo Estatal para el Desarrollo Rural, el Comité Estatal del Sistema Producto Ovinos.
- Diseñar un mecanismo de identificación, desarrollo de competencias y coordinación de Prestadores de Servicios Profesionales en el Estado.

Sobre los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP)

- En el caso que nos ocupa, los socios del grupo expresaron buenas opiniones sobre los PSP que participaron.
- Considero importante mencionar que la SAGARPA, a través del INCA Rural, de la Coordinación General de Ganadería y del INIFAP (GAVATTs), cuenta con información y evaluación de PSP en prácticamente toda la República. Convendría un acercamiento SRA – SAGARPA en este tema.
- Se estima conveniente que la relación de PSP con los proyectos fuera permanente y no solo en la parte inicial del mismo, período en que es financiado por la SRA.

Sobre la Financiera Rural

- Con el objeto de optimizar la inversión del crédito de avío proporcionado por la Financiera Rural, es fundamental que la sociedad cuente de manera oportuna con flujo de efectivo con el objeto de hacer compras de oportunidad, tanto en la adquisición de insumos para la elaboración del alimento, como para la adquisición de los animales

