



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

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

CAMPUS SAN LUIS POTOSÍ

POSTGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

**GENERACIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD EN
EMPRESAS RURALES DE ZONAS MARGINADAS: LOS JÓVENES
ARTESANOS DE LA COSTA DE HERMOSILLO**

HÉCTOR MANUEL GALAZ NAVARRO

T E S I N A

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, México

2013



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

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

CAMPUS SAN LUIS POTOSÍ

POSTGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

**GENERACIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD EN
EMPRESAS RURALES DE ZONAS MARGINADAS: LOS JÓVENES
ARTESANOS DE LA COSTA DE HERMOSILLO**

HÉCTOR MANUEL GALAZ NAVARRO

T E S I N A

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, México

2013

La presente tesina, titulada: **Generación de Competencias y Competitividad en Empresas Rurales de Zonas Marginadas: los Jóvenes Artesanos de la Costa de Hermosillo**, realizada por el alumno: **Héctor Manuel Galaz Navarro**, bajo la dirección de Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito para obtener el grado de:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA
GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:

DR. BENJAMÍN FIGUEROA SANDOVAL

DIRECTOR DE TESIS:



DR. VIDAL SALAZAR SOLANO

ASESOR:

DR. JOSÉ PIMENTEL LÓPEZ

ASESOR:

DR. VÍCTOR MANUEL RUIZ VERA

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

GENERACIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS RURALES DE ZONAS MARGINADAS: LOS JÓVENES ARTESANOS DE LA COSTA DE HERMOSILLO

Héctor Manuel Galaz Navarro

Colegio de Postgraduados, 2013

Este trabajo tiene como objetivo primordial documentar el proceso de desarrollo de competencias adquiridas para la organización de una unidad de negocio sustentable derivado del Proyecto Estratégico de la Unión de Artesanos de la Costa, a través de los Jóvenes Artesanos de la Costa de Hermosillo, en el marco de los Servicios de Capacitación del Programa de Apoyo de Financiera Rural, para acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural así como la sinergia de otras instituciones gubernamentales. Los Jóvenes Artesanos de la Costa de Hermosillo operan en el poblado Miguel Alemán de la Costa de Hermosillo, siendo su actividad principal la fabricación de duela de mezquite y diversos productos del mezquite. Para el desarrollo del proyecto de los jóvenes artesanos se tomó como base teórica la problemática causada por los artesanos de la costa utilizando madera de palo fierro, donde se llegó a la conclusión del deterioro ambiental sufrido por la sobreexplotación de este recurso natural; por lo que se analizó las diversas opciones se seguir trabajando con especies de árboles endémica, de fácil reproducción y manejo para aprovechar los conocimientos en el manejo de la madera tipo artesanal. Bajo el anterior supuesto se toma el árbol de mezquite como proveedor de materia prima para el desarrollo de competencias y habilidades de laborales, para el comienzo de la Unidad de Negocios de la fabricación de duela de mezquite. Se realizó el diagnostico participativo identificando las estrategias de gestión de recursos financieros para obtener apoyos complementarios ligados al Programa de Formación, Capacitación y Consultoría a Productores e Intermediarios Financieros con la sinergia de la Secretaria de la Reforma Agraria bajo el Programa de Jóvenes Emprendedores, para la obtener recursos financieros para iniciar con una nueva empresa rural. Finalmente se llegó a las conclusiones que se necesita llevar a cabo un proceso de trabajo aprendizaje para desarrollar competencias y competitividad para crear una empresa rural.

Palabras clave: Trabajo, aprendizaje, formación, competencias, recursos financieros

GENERATION OF COMPETENCES AND COMPETITIVENESS IN RURAL COMPANIES AT RURAL AREAS: YOUNG CRAFTSMEN OF HERMOSILLO COAST

Héctor Manuel Galaz Navarro

Colegio de Postgraduados, 2013

The main purpose of this work is to document the process of developing competencies acquired from a sustainable business unit organization with Financiera Rural's capacitation services. This research is based on the "Union de Artesanos de la Costa" and "Jovenes Artesanos de la Costa de Hermosillo", with Financiera Rural's capacitation services it is possible to access credit and develop economic and financial rural integration as well as synergy from other government institutions. "Los Jovenes Artesanos de la Costa de Hermosillo" main products are "duela de mesquite (mesquite hardwood floor)" and many products that derivate from "mezquite", they operate in Miguel Aleman, the coast of Hermosillo. For the making of this proyect, they took as a theoretical base problem the fact that there is an overexploitation of the "palo-fierro wood" causing environmental degradation; therefore they analyzed various ways to keep on working on endemic, easy caring and reproducible wood so they can keep on using their working skills and knowledge. Assuming the theoretical base problem, they took the mesquite wood as their main raw material to keep developing their competencies and working skills for the making of a mezquite hardwood floor business unit. A collective diagnosis was made for identifying financial ways and strategies for the formation, capacitation and consulting of the business unit as well as working alongside with "Secretaria de la Reforma Agraria" and their program called "Jovenes Emprendedores", to obtain financial resources and start the new rural business unit. The final conclusion is they need to make a process of Job-learning (Trabajo-Aprendizaje) for the development of competencies and competitiveness needed for the new rural business unit.

Key Words: Work, learning, training, competences, financial resources.

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible sin la valiosa contribución de artesanos de palo fierro de la Costa de Hermosillo, instituciones académicas e investigadores, funcionarios y prestadores de servicio profesionales con experiencia en la identificación de proyectos estratégicos, el análisis de los procesos de desarrollo rural y la generación de competencias a través de la estrategia trabajo - aprendizaje.

A la Financiera Rural agradezco el apoyo que me brindó financiando mis actividades académicas dentro del Postgrado y del trabajo de campo.

Al Colegio de Postgraduados, el haber puesto en mis manos una herramienta de gestión y apoyo para mejorar la calidad de mis servicios en el medio rural.

En el mismo sentido va mi gratitud a los docentes del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, Asociación Civil (CIAD, A.C) al Dr. Vera, Dr. Laborín y muy especialmente al Dr. Vidal Salazar Solano por su paciencia y dedicación en todo el proceso de este trabajo.

Gracias a la Unión de Artesanos de la Costa y al grupo de Jóvenes Emprendedores Rurales de la empresa COPROMEZ

A mis compañeros de grupo, por compartir sus conocimientos y experiencias.

Finalmente quiero agradecer a mis Padres, a mi esposa Laura y mis hijos Sergi y Ana Karen por su gran comprensión y apoyo.

CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos	6
1.1.1. Objetivo General	6
1.1.2. Objetivos Específicos	6
1.2. Hipótesis	6
1.3. Metodología	7
1.3.1. La metodología de marco lógico.....	8
1.3.2. Enfoque Metodológico.....	9
1.4. Método Trabajo-Aprendizaje	11
1.4.1. Las vertientes disciplinarias del Método Trabajo Aprendizaje.....	14
1.5. Proyecto Estratégico Sustentable.....	17
1.5.1. El Enfoque Sistémico y la sustentabilidad	17
1.6. Estructura del trabajo	19
CAPÍTULO II. EL TERRITORIO Y SUS ACTORES	21
2.1. Los Actores de la actividad Artesanal en el Poblado Miguel Alemán	25
CAPÍTULO III. LOS APOYOS PARA PARA LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL GRUPO DE JÓVENES EMPRENDEDORES	31
3.1. La Formación de Competencias para la creación de las Unidades de Negocios.....	35
3.1.1. El Proyecto Escuela	35
3.1.2. La organización de la estrategia.....	36
3.1.3. Detección de necesidades de desarrollo de la organización	37
3.2. El Proyecto Agro empresarial.....	38
IV. CAPÍTULO IV. LA CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO DE APOYOS Y CRÉDITO ..	42
4.1. Plan de negocio y Proceso de Crédito.....	42
4.2. Operación de la empresa, Producción de Pisos de Duela de Mezquite.....	46
4.3. Mercado	48
4.3.1. Los Determinantes Regionales de la Competitividad.....	48
4.3.2. Condiciones de la competencia.....	49
4.4. Estados Financieros.....	52
4.5. Mezcla de recursos	53
V. CONCLUSIONES	61
REFERENCIAS	63
ANEXOS	64

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. AVANCE DE SIEMBRAS Y COSECHAS CICLO AGRIC	23
Cuadro 3. Análisis FODA	30
Cuadro 4. Características del Grupo Jóvenes Emprendedores de la Unión de Artesanos de la Costa.....	31
Cuadro 5. Apoyos a proyectos	35
Cuadro 6. Ejercicio Grupal de Marco Lógico en la Organización Unión de artesanos	38
Cuadro 7. Apoyos por parte de Financiera Rural	42
Cuadro 8. Proveedores de materia prima	47
Cuadro 9. Estructura Financiera	53
Cuadro 10. Conceptos de Inversión/Mezcla de recursos	57
Cuadro 11. Precio ofertado de duela de mezquite COPROMEZ a empresas comercializadoras de pisos de madera	57

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Mapa Distritos de Desarrollo Rural.....	21
Figura 2. DDR 144. Hermosillo	22
Figura 3. El Distrito de Riego 051 de la Costa de Hermosillo	24
Figura 4. Árbol de mezquite	40
Figura 5. Producción Sustentable	47
Figura 6. Productos de Créditos y programas de Apoyo de FRS	54
Figura 7. Programas de Apoyo de las Dependencias Federales y Estatales.....	54
Figura 8. Análisis de Viabilidad	55
Figura 9. Análisis de tasa.....	56

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Una artesanía constituye un “trabajo manual, resultado del conocimiento o habilidad en algún arte u oficio que realiza el artesano en su domicilio o fuera de él, pudiendo la naturaleza de los productos estar basada en las características distintivas en términos del valor histórico, cultural, utilitario o estético (Región Loreto, 2008). Su origen es tan antiguo como el de la humanidad, comprende la producción de objetos que además de servir para el uso doméstico o laboral, puede cubrir un objetivo ritual que las hace quedar inmersas en la red de símbolos de la identidad comunitaria.

Sin embargo, la artesanía no solo es un elemento de la cultura, su importancia llega a trascender de la esfera sociocultural a lo económico, como factor de desarrollo local. Generalmente la actividad artesanal funciona sobre todo en espacios rurales y muchas veces constituye una fuente complementaria o paralela a los ingresos derivados de la producción agrícola, la ganadería, silvicultura o la pesca; los trabajos artesanales son vendidos en la cabecera municipal, en los mercados, fiestas, o entregadas a pedido de distribuidores.

En la actualidad el artesano no es un individuo aislado, su forma particular de relacionarse con el mundo, se materializa en el taller y el gremio. Forma parte de las redes sociales, económicas y culturales del medio rural, de las zonas populares de las ciudades y desde luego de las nacionalidades indígenas. En el poblado Miguel Alemán del Municipio de Hermosillo, Sonora, la actividad artesanal es manifestación de la relación social entre maestros, aprendices y compañeros, que engloba toda una comunidad de actores. Este poblado, se conformó durante la segunda mitad del siglo XX, con importantes aportaciones de población inmigrante, atraída por los empleos que prometía el dinamismo agrícola de la Costa de Hermosillo. Sin embargo, esas expectativas no fueron cubiertas y paulatinamente se conformó en un territorio clasificado como de alta prioridad social, (CONAPO, 2010). Algunos, actores productivos desempleados o expulsados de la actividad agrícola con motivo del estallido de la crisis económica

del campo mexicano, en la década de los años ochenta del siglo XX, recurrieron al tallado de figuras en madera de Palo fierro (Olneya Tesota), para generar ingresos familiares complementarios, esta actividad inicialmente se configuró como una solución productiva y económicamente rentable. La calidad de estos productos rápidamente se posicionó en el gusto de los consumidores y alcanzaron altas cotizaciones en el mercado regional. Sin embargo, el reconocimiento de los consumidores de artesanías y la importante demanda que ejercen por este producto cultural, no ha podido ser capitalizado por sus creadores. Entre las explicaciones de este fenómeno se incluyen, la débil organización de los artesanos para producir y comercializar sus productos; desabasto de materia prima, equipamiento rudimentario.

Una consecuencia de este estado de cosas, es la profundización de los indicadores de pobreza en los de artesanos que deben acudir diariamente en busca de empleo temporales a otros puntos del estado e incluso en el extranjero. Estos actores, aspiran a jugar un papel de mayor relevancia en su comunidad, y mantienen la convicción de que el bienestar de sus familias, no será resuelto a partir de los reducidos ingresos obtenidos en jornales agrícolas eventuales, distantes de sus comunidades y de su vocación laboral.

A principios del año de 2005, un grupo de artesanos, que mantenía lazos organizativos informales desde hacía más de treinta años, tomo la determinación de buscar alternativas de desarrollo basadas en el impulso de su actividad económica fundamental, la elaboración de figura de Palo Fierro. Se constituyen legalmente con la denominación "Unión de Artesanos de la Costa A.C. con el objetivo de buscar apoyos de índole económico con instituciones gubernamentales y privadas para poder desarrollar una actividad económica productiva que les permitiera elevar sus condiciones de existencia.

Con estos propósitos, en el año 2008, buscan ayuda especializada en un grupo de profesionales, pertenecientes a la Red de Prestadores de Servicios de la Financiera Rural, que coordinados por el Lic. Rey Gaspar Favela García les

brindaron información sobre los objetivos del Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría a Productores e Intermediarios Financieros Rurales (PIFCCP e IFR's) que como parte de la llamada Política de Integración Económica promueve Financiera Rural.

Entre los resultados de esas interacciones se destacan los siguientes (Favela García, 2011):

La convicción colectiva, de promover una estrategia económica y social a partir del aprovechamiento racional de los recursos naturales del territorio, bajo esquemas organizativos que garanticen procesos sociales de mejoramiento continuo en su comunidad.

Dimensionaron la importancia de Financiera Rural y sus programas para fortalecer sus actividades económicas a través de la creación de unidades de negocios con potencial para proveerles posicionamiento en los eslabones de las cadenas productivas en que participan.

La pertinencia de promover un conglomerado de unidades de negocios, operadas por los ellos mismos, de tal forma que eleven su capacidad de control de los eslabones de la cadena productiva en que participan.

Crear competencias tecnológicas y administrativas para asegurar la operación exitosa de estas unidades de negocios.

Surge así la iniciativa de presentar a Financiera Rural la solicitud de registro del Proyecto Estratégico "Unión de Artesanos de la Costa A.C.", como una alternativa para crear y fortalecer con activos productivos, promoviendo la generación de empleos y oportunidades económicas que ayuden aminorar sus problemas sociales y económicos.

En este proceso, un grupo de jóvenes artesanos, concibieron la idea de integrarse, bajo esquemas organizativos propios de jóvenes, que les permitiera

instrumentar estrategias económicas enfocadas a trascender de su recurrente condición de solicitantes de empleo temporales como jornaleros agrícolas.

El Interés de los Jóvenes se inclinó por desarrollar las siguientes empresas en el contexto del Proyecto Estratégico Central de la Unión de Artesanos:

- Unidad de producción de material vegetativo de palos fierro y mezquite.
- Unidad de fabricación de pisos de madera de mezquite.
- Unidad de comercialización de figuras artesanales y productos de madera

Estas iniciativas fueron consensadas, en reuniones de trabajo, que aprobaron una estrategia de gestión de recursos ante las dependencias implicadas: SAGARPA, Secretaría de la Reforma Agraria, Financiera Rural, y Gobierno Del Estado, a fin lograr acceder a apoyos y capital que posibilite la iniciativa de desarrollo sustentable.

El acompañamiento de los prestadores de servicios a los jóvenes artesanos en los análisis de oportunidades de fomento derivados de los Programas de apoyo al desarrollo rural, llevó a la elección del Programa de Jóvenes Emprendedores rural y Fondo de Tierras de la Secretaría de Reforma Agraria. Este ofrece la oportunidad de desarrollar capacidades organizativas, empresariales y capitalización, para la creación de empresas sustentables constituidas por jóvenes.

El Programa de Jóvenes Emprendedores rurales y Fondo de Tierras de la Secretaría de la Reforma Agraria, exige el desarrollo de capacidades en los participantes con el fin de integrar los siguientes componentes para apoyar la implementación de una empresa sustentable:

- Capacitación previa y permanente para el desarrollo de capacidades empresariales y técnicas de los jóvenes.
- Organización empresarial de los jóvenes participantes.
- Capitalización para la compra de activos productivos
- Fondo para renta de tierras agrícolas

- Garantías líquidas para acceder al crédito de avío, de Financiera Rural, para implementar el proyecto agro empresarial.
- Acompañamiento tutorial en agro negocios y técnicos en los dos primeros años de operación del proyecto agro empresarial.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Analizar la influencia de la Financiera Rural en el proceso desarrollo de capacidades, empresariales, para la creación de la Unidad de fabricación de pisos de madera de mezquite, en el marco del Proyecto Estratégico Unión de Artesanos de la Costa A.C, soportados por la mezcla de servicios financieros y de capacitación, provistos por los programas públicos de fomento al desarrollo rural, en el periodo del 2 de febrero de 2009 al 30 de septiembre de 2011

1.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Constatar la pertinencia de los criterios de los funcionarios de financiera rural en el otorgamiento de los apoyos y servicios, para el proceso de incubación, desarrollo de la unidad de negocios de la fabricación de piso de madera de mezquite.
- ✓ Valorar la contribución de los funcionarios de Financiera Rural en el desarrollo de la estrategia de capacitación de acuerdo a las necesidades del grupo de trabajo de la unidad de negocio, con el objeto de cerrar la brecha de aprendizaje.
- ✓ Describir competencias adquiridas, para el desarrollo organizacional, tecnológico y comercial, por parte de los jóvenes emprendedores.

1.2. Hipótesis

El acompañamiento institucional, forma parte del condicionante para que los jóvenes artesanos de la Costa de Hermosillo, asuman el control de los eslabones

de la Cadena productiva en que participan. Sin embargo, este objetivo no será sostenible en el mediano plazo, si el quehacer de las instituciones, no se centra en el fomento de una cultura de permanente acrecentamiento de la cultura empresarial y competencias innovadoras entre los actores productivos. Estos factores, resultan de fundamental relevancia desde las etapas de la implementación del proceso de apropiación, que anteceden al otorgamiento de crédito y otros apoyos financieros.

1.3. Metodología

El proceso de gestión de competencias entre los jóvenes emprendedores de la Costa se respaldó de manera importante en la obtención de información documental en fuentes primarias y secundarias.

Buena parte de la investigación documental se desarrolló en consultas en base de datos provistas por fuentes electrónicas especializadas, hemerográficas, revistas especializadas, artículos científicos y documentos diversos con información útil a la consecución de los objetivos de investigación. Esta información fue compartida con los actores, en el proceso de capacitación desarrollada en los talleres de planeación estratégica y otras reuniones de trabajo, asambleas participativas. Ello fue importante en las primeras etapas del proceso de capacitación, en la medida que permitió valorar el alcance de los objetivos del diagnóstico e identificación de las potencialidades productivas del territorio y los productores.

La investigación de campo se orientó a captar información en relación a quehacer, experiencias y conocimiento de los productores de la región de estudio. Se desarrollaron entrevistas a funcionarios de la SAGARPA, Reforma Agraria Financiera Rural, SEMARNAT, etc., en busca de datos documentales y conocimiento sobre los aspectos normativos de sus programas de servicios y apoyos. Asimismo se efectuaron entrevistas con agro empresarios (locales y nacionales) instituciones del sector de Ciencia y tecnología, etc., a fin de obtener información en relación importancia estratégica del territorio de la Costa de

Hermosillo y sus recursos en la lógica de las cadenas productivas agroalimentarias.

1.3.1. La metodología de marco lógico.

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

Consta en sus versiones más clásicas de cinco pasos de discusión que sistematizan las tareas imprescindibles durante las etapas de identificación y diseño de un proyecto de desarrollo. Esos pasos son los siguientes (NORAD, 1997):

Primera Etapa: Identificación

Es la etapa menos formalizada del ciclo de las 4 etapas que constituye el marco lógico, el cual se supone que es la gestación del proyecto de desarrollo y está orientada a sentar las bases del mismo. En esta etapa existen 5 fases de identificación de proyecto:

- Análisis de Participación. (Tener una visión, lo más precisa posible de la realidad social sobre el proyecto a desarrollar, quién es quién.)
- Análisis de problemas. (Identificar los problemas que afectan a las personas participantes del proyecto a desarrollar, priorizando y estableciendo la relación que existe entre ellos.)
- Análisis de Objetivos. (Los objetivos de desarrollo se construyen sobre la solución de problemas concretos que afectan a personas concretas y cuya definición y relaciones se ha establecido en la fase anterior.)
- Análisis de Alternativas. (Es la fase de que da paso al diseño o formulación de la intervención en el proyecto)

- Matriz de Planificación del Proyecto. (Sistematiza y ordena los principales contenidos del diseño de un proyecto en formato simplificado.)

Segunda Etapa: Diseño y Formulación

En esta etapa se persigue existen 4 fases:

- Programación de actividades. (Calendario y asignación de responsabilidades entre los participantes).
- Programación de Recursos. (Presupuestos para llevar a cabo las actividades)
- Factores de viabilidad. (Análisis de las posibilidades de permanencia del proyecto una vez concluida la asistencia externa).
- Documento del Proyecto. (Análisis del contexto y justificación, objetivo específico, ejecución del proyecto y su sustentabilidad).

Tercera Etapa: Ejecución y seguimiento

En esta etapa se deberá dar seguimiento al plan de ejecución del proyecto ha desarrollar, las operaciones, sistemas de información, con un programa de evaluaciones simultáneas.

Cuarta Etapa: Evaluación

En esta etapa se evaluará la pertinencia, eficiencia, eficacia impacto social y económico y su sustentabilidad.

1.3.2. Enfoque Metodológico

El Programa de Maestría Tecnológica en Gestión Financiera para el Desarrollo Rural, del Colegio de Postgraduados, contribuye a la Política de Integración económica de Financiera Rural en su propósito de generar en los funcionarios de financiera Rural actores nuevas capacidades, a partir de enfoques y visiones alternativas de formación que se correspondan con los nuevos paradigmas que

plantea las de las transformaciones del país y de su inserción en un mundo globalizado.

Financiera Rural propone una visión alternativa sector rural, deja de asociarlo exclusivamente a la producción primaria y reconoce que los espacios rurales concentran actividades económicas y productivas multivariadas o multisectoriales.

En virtud de ello, estableció un “Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales”, basado en el desarrollo de un “Modelo de Gestión de Competencias y Negocios”, que no sólo contempla el apoyo en materia de formación a productores y posibles intermediarios financieros, considera la formación, actualización y mejora de la calidad de los servicios de los prestadores que son quienes apoyan a los primeros.

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

El Colegio colabora con la Financiera en diversos aspectos relacionados con la formación de recursos humanos entre los que destaca los Programas de Maestrías tecnológicas en Gestión Financiera y en Prestación de Servicios Rurales, su objetivo es fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes para coadyuvar de mejor manera al desarrollo del medio rural en su región, mediante el crédito sustentable, apoyos y servicios aplicados a proyectos estratégicos que promuevan la integración de cadenas productivas desde la base organizativa de los mismos productores, en vías a la formación de profesionales

especializados en servicios financieros capaces de formular las estrategias de inversión más compatibles con una nueva economía y nueva ruralidad.

1.4. Método Trabajo-Aprendizaje

Existen diferentes maneras de que una persona aprende algo, según Sánchez (2010) “el constructivismo parte de la idea de que no hay una realidad absoluta, sino que necesitamos comprender que la realidad no es más de lo que nuestros esquemas mentales individuales y colectivos nos permiten percibir, de tal manera que si la realidad es socioculturalmente construida, los seres humanos podemos colectivamente transformarla, para lo cual es necesario combatir los esquemas mentales mediante un proceso de capacitación transformadora que implica desaprender normas para aprender a interpretar la nueva realidad; este aprendizaje indudablemente involucra la congruencia entre el pensamiento, los sentimientos y las acciones.”

Por lo que el modelo constructivista está centrado en las personas, en sus experiencias previas de las que realiza nuevas construcciones mentales, por lo que la construcción se produce cuando es significativo para quien los aprende.

Sánchez (2010) comenta que el aprendizaje significativo considera la visión global del ser, abarcando los componentes de conocimientos afectivos y de comportamiento rompiendo el esquema que lo académico es meramente intelectual.

Existen cinco factores que influyen en la asimilación e integración de los que se aprende:

- 1.- La contextualización de los contenidos y la reconstrucción de los esquemas mentales a partir de la reflexión, sensibilización y acciones individuales y colectivas del quehacer cotidiano.

2.- El funcionamiento del ser humano en todas sus dimensiones desde la biológica, social, psicológica, cultural, religiosa, reconociendo en todo momento la integridad y dignidad de un ser que piensa, siente y actúa de acuerdo a su propio procesos de vida.

3.- Las necesidades humanas individuales y colectivas.

4.- La interacción social entre los individuos, su seguimiento para evaluar el grado de aprendizaje en el contexto donde se realiza la acción de la misma de aprendizaje.

5.- Es determinante que el sujeto que aprende lo perciba como fundamental para sí mismo.

Para llegar a este tipo de aprendizaje significativo es necesario reconocer y entender al ente económico en todo su ser, por lo que se deberá investigar:

Su cultura; que es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología (<http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>).

- Religión (Creencias).
- Ideologías, partidistas y sus particulares forma del ver su realidad social (Paradigmas).
- Educación, grados de escolaridad, interés por aprender.
- Costumbres, propias y de la región donde se desarrolla su actividad principal.
- Actitudes hacia el cambio.

- Familia, como se conforma y que significa en su entorno social.
- Comunidad donde actualmente habita y su grado de desarrollo social (salud, seguridad, transporte, vías de comunicación, escuelas, población, etc.).

Del mismo modo también se tiene que indagar sobre los aspectos económicos como los que Barquin (2010) comenta a continuación:

Tipo de unidad de producción, autoconsumo, semi empresarial orientada al mercado.

Características de Unidad de producción.

- Sistema de producción.
- Nivel tecnológico.
- Mano de Obra.
- Nivel de Organización.
- Destino de la Producción.
- Integración de la cadena producción consumo.
- Nivel de organización.
- Administración del proceso de producción.
- Tipo de financiamiento para la producción.

Ya una vez reunida esta información y esquematizada por jerarquías del ámbito social y económico, se determinará el tipo de competencias o habilidades que el ente económico posee, entendiéndose como competencias según Contreras y Zuloaga (2010) a conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que deben desarrollarse y tenerse para ser “ competente” en el desempeño de las actividades que implica un trabajo y para identificarlas se puede realizar con el análisis funcional porque es más holístico y sus conducción requiere menos tiempo.

Algunas competencias se pueden clasificar de las siguientes formas de acuerdo al Manual del Docente y el Tutor (Financiera Rural 2006):

- Competencias básicas: necesarias para cualquier tipo de trabajo, medianamente calificado, como saber leer y escribir, aritmética básica, etc.
- Competencias específicas: son relativas a ese trabajo en lo particular.
- Competencias genéricas o transferibles, es decir capacidades que se presentan en esa actividad, pero que a la vez sirven ó son base para desempeñarse en otras actividades ó frente a nuevos retos.
- Complementario a esa definiciones el mismo manual indica que deben desarrollarse ó aprender, los Conocimientos ó “ Saber “ conceptos teóricos, datos específicos relevantes del trabajo.
- Habilidades o “ Saber hacer “ del tipo sensorial para percibir características y distinguir diferencias relevantes, psicomotoras, intelectuales ó de razonamiento y de relación social. Además comenta de actitudes sobre hábitos como puntualidad, limpieza, perseverancia, registros, etc. Como también valores y afectos y emociones.

De las misma forma existen competencias colectivas de las cuales en *El Manual del Docente y el Tutor* (Financiera Rural, 2006) se precisa que el desempeño de una función depende de un conjunto de personas y en todo que hace posible el trabajar juntos y enfrentar coordinadamente los retos comunes que implica logra resultados en un proyecto y en sus funciones. Así las competencias colectivas del equipo se basan en el conjunto de vínculos entre sus integrantes de frente a la tarea común.

Las competencias identificadas deberán ser estandarizadas en su funcionamiento, evaluadas y certificadas para saber si se logró el aprendizaje y el dominio de dicha competencia laboral.

1.4.1. Las vertientes disciplinarias del Método Trabajo Aprendizaje

El método trabajo-aprendizaje es un modelo que hace posible el desarrollo de estructuras de pensamiento, afectivas y psicomotoras que se generan en la

interacción del hombre con su entorno, (esencialmente en el proceso de trabajo) y se fundamenta en las siguientes vertientes disciplinarias (Malagón, 2004):

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

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

Epistemología. “Para avanzar en el conocimiento es necesario superar obstáculos epistemológicos y romper o poner en entredicho ideas previamente aceptadas”... y generar una recomposición del universo conceptual en la persona.

La capacitación tenderá a favorecer esas rupturas epistemológicas, partiendo de identificar los obstáculos que la gente tiene para el aprendizaje para posibilitar nuevas explicaciones de los fenómenos. Un buen capacitador deberá poner en entredicho aquello que le “ha funcionado” a los productores y proponer cómo puede funcionarles mejor.

Psicología del aprendizaje. “El aprendizaje en el individuo está condicionado al grado de desarrollo de las estructuras afectivas y cognitivas y, al mismo tiempo, el aprendizaje constituye el proceso mediante el cual se desarrollan estas estructuras... El aprendizaje significativo interactúa desarrollando las estructuras cognitivas y afectivas, lo que se expresa en mayor capacidad para el aprendizaje”.

El capacitador deberá promover el aprendizaje interactuando con la realidad de los productores. Es en la interacción con la realidad como aprendemos. Si nuestro

telón de fondo es la vida cotidiana de los productores y las condiciones en las que llevan a cabo sus procesos de trabajo, los referentes y ejemplos usados durante la capacitación les serán significativos y familiares, luego entonces podrán ser entendidos y comprendidos satisfactoriamente.

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

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

El capacitador requiere dominar los fundamentos metodológicos que rigen el aprendizaje en las personas adultas. Convertir los procesos de trabajo en procesos de aprendizaje es una condición para lograr los objetivos de aprendizaje propuestos y para ello debe conocer la lógica interna de los fenómenos que son

tema de la capacitación, porque están regidos por leyes que van a actuar quiera o no el capacitador.

1.5. Proyecto Estratégico Sustentable

1.5.1. El Enfoque Sistémico y la sustentabilidad

La investigación se desarrolló a partir del enfoque de sistemas, con lo cual se analizan las particularidades, relaciones y problemática existentes entre las diversas actividades económicas eslabonadas en producción de artesanías de palo fierro, que comprenden desde la provisión de insumos y producción primaria, pasando por el procesamiento y distribución.

El sistema agroindustrial se define como un conjunto de actividades económicas encadenadas vertical y horizontalmente, a través de la producción y el mercado, para la obtención de alimentos e insumos industriales de origen agropecuario. Está integrado por cadenas productivas, y en cada eslabón se consideran sistemas de producción primaria, industrial, de distribución y tipos de consumidores. La división en sistemas de producción primaria, industrial, etc., permite que los estudios abarquen la diversidad de condiciones sociales, económicas y agroecológicas de las cadenas.

El estudio de cadenas bajo el enfoque de sistemas agroalimentario y agroindustrial tiene diversas ventajas metodológicas, entre las que se enumeran:

- Proporciona una visión panorámica de la cadena y permite un manejo de información más completa y focalizada en cada eslabón y sus interrelaciones.
- Permite la identificación y el análisis de sus puntos críticos, algunos de los cuales tienen que ver con intereses complementario o rivales, derivados de la propiedad de los medios de producción y/o desorganización y desconfianza entre los actores de la cadena.

- Determinar las soluciones más efectivas y de mayor impacto, así como hallar las sinergias entre los diferentes actores para mejorar la competitividad de la cadena.

Por otra parte, en este trabajo se consideran elementos como el papel de las instituciones gubernamentales, prestadores de servicios y proveedores de insumos (incluido el financiamiento) en los distintos eslabones de la cadena, de tal manera que puede analizarse algunos elementos relacionados con las ventajas competitivas de la producción de artesanías de palofierro en Sonora.

La base metodológica para el programa de capacitación y formulación de proyectos está relacionada con la planeación participativa. Esta modalidad del desarrollo de regiones y de ordenamiento de la oferta productiva tiene su base en las ideas del desarrollo endógeno, donde se consideran las condiciones locales y la participación de los agentes económicos para la planeación de las acciones y proyectos de inversión y de fomento.

Para llevar a cabo un proyecto estratégico es necesario la vinculación entre la teoría y la práctica, entrelazando los factores económicos, ecológicos y sociales que no ayuden a tejer un territorio sustentable a largo plazo, ya que el desarrollo rural es largo plazo, con condiciones de mejores ambientes, mejor nivel de vida y trabajo para presente y futuras generaciones.

El desarrollo rural es un proceso de largo plazo que incorpora desde su inicio objetivos que integran el equilibrio en los niveles ambiental, social y económico, de tal manera que garantiza el acceso a mejores condiciones de existencia plenas a las generaciones futuras (Colpos – Financiera Rural, 2010: 27) .

El instrumento de vinculación entre la teoría y la práctica lo constituye el Proyecto Estratégico; presentando tres ejes de análisis:

De acuerdo Caetano et.al., 2010, existen tres principales factores dentro de un proyecto estratégico:

- Económico: Consiste en fomentar la integración de la cadena productiva y su red de valor, que opera a través de planes de negocio, mediante trabajo organizado se convierta en el eje de generador de riqueza.
- Ecológica: Buscar propiciar la adecuación territorial que induzca la creación de planes de uso y manejo eficiente y responsable de todo tipo de recurso natural, evitando con esto una devastación, desequilibrio, agotamiento y expoliación del entorno natural insustituible.
- Social: El factor social dentro de un proyecto estratégico debe propiciar la participación de los grupos humanos en su más amplia y variada condición, lo cual demanda la formación del sujeto social mediante planes de capacitación con el fin de cerrar la brecha entre lo que sabe y lo que debe saber a partir de trabajo vivo fuente primordial de aprendizaje, de bienes y servicios pro de las organizaciones campesinas, de sus familias y comunidades.

Por lo que se busca a través de estas tres dimensiones de la sustentabilidad es la estrategia de hacer financiamiento rural verdadero, siendo palanca del desarrollo de las comunidades rurales mexicanas, buscando actividades rentables, creando empleos que desestimulen la migración campo-ciudad, buscando elevar el nivel de vida de los sujetos a desarrollar.

1.6. Estructura del trabajo

El documento está estructurado en cinco apartados o capítulos, el primero de ellos corresponde a ésta introducción general, en ella se incorporan los antecedentes de la investigación, su justificación, objetivos, hipótesis, metodología, las características y propósitos de los servicios de capacitación y consultoría. Asimismo, aborda la exposición de los elementos teóricos generales en que se apoya la investigación. Ahí se describe, *grosso modo*, el método trabajo aprendizaje, y su encuadre en el enfoque constructivista dentro de las teorías psicológicas del aprendizaje y las disciplinas científicas en que se fundamenta. Asimismo se analizan los fundamentos de la Política de Integración económica de Financiera Rural.

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

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

En el cuarto capítulo se identifican los factores internos y externos que han influido en la puesta en marcha de la Unidad de Negocios y el alcance de los aprendizajes de los productores en la implementación de las fases de producción y comercialización de duela y productos de mezquite.

El quinto capítulo, incorpora las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación tanto del proyecto estratégico como de la unidad de negocios. En el primero, se describen las conclusiones por área funcional, mientras que en la Unidad de Negocios, se describen por cada una de las fases del proceso del servicio, considerando los requerimientos establecidos por el mercado de exportación

CAPÍTULO II. EL TERRITORIO Y SUS ACTORES

El territorio del estado de Sonora, cubre una superficie de 185,438.5 Km² distribuida en 72 municipios. Su regionalización de acuerdo a los criterios de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), divide este espacio en 12 Distritos de Desarrollo Rural, incluido el 144 de Hermosillo, (DDR 144 Hermosillo) con sede en la capital del estado.

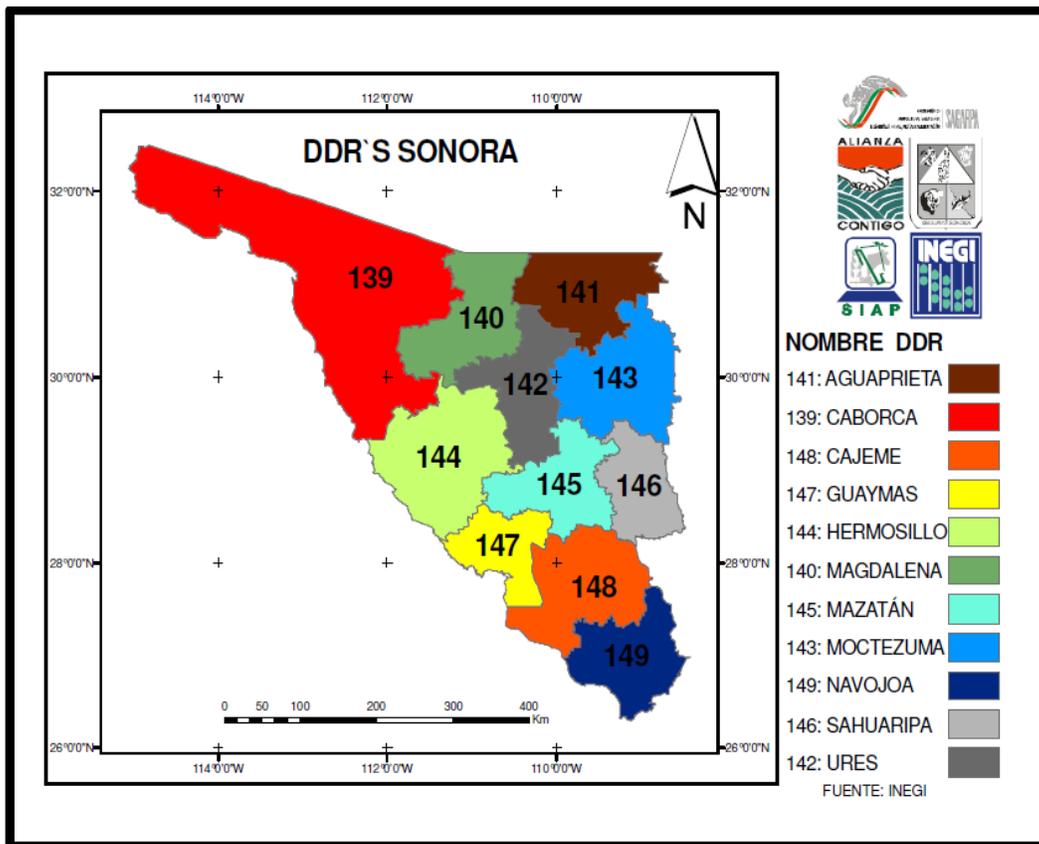


Figura 1. Mapa Distritos de Desarrollo Rural

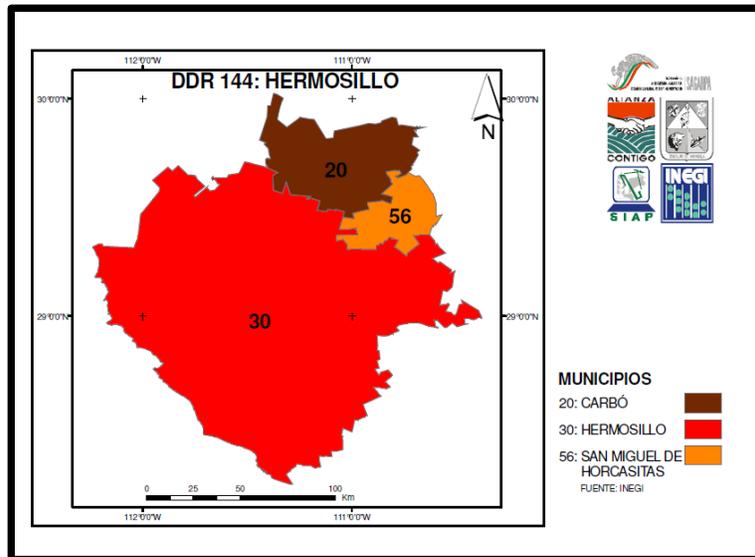


Figura 2. DDR 144. Hermsillo

El DDR 144 Hermsillo, se localiza en la porción Centro-Oeste del estado de Sonora. Colinda al Norte con los Municipios de Benjamín Hill y Pitiquito; al Sur con Guaymas; al Este con Rayón, Ures, Mazatán y La Colorada; al Oeste con el Golfo de California, donde se extiende con un litoral de 230 Kilómetros de longitud, además bajo su jurisdicción se encuentra la Isla del Tiburón que es una reserva natural.

Presenta una conformación económica desbalanceada en cuanto a las características de los tres municipios lo constituyen: por un lado el Municipio de Hermsillo, alberga la capital del Estado, cuya diversificación en actividades Industriales, agropecuarias y de servicios, se constituye en el principal eje de la economía estatal. Por el otro se conforman los municipios de San Miguel de Horcasitas y Carbó, ambos sustentados en actividades agropecuarias cuyos indicadores impactan en forma modesta la generación del producto estatal.

En el Cuadro 1 se sintetizan los indicadores de la actividad agrícola del DDR 144 Hermsillo:

Cuadro 1. Avance De Siembras Y Cosechas Ciclo Agrícola

CULTIVO	Superficie (has)		Rendimiento (ton/hab)	Volumen (ton)	P.M.R (\$/ton)	Valor de producción (miles \$)
	Siembra	Cosecha				
Otono-Invierno						
Cartamo	2,509	2,509	2	5,519	6,300	34,775
Cebada G.	-	-	-	-		
Forrajes	4,130	4,130	38	158,050	867	136,977
Garbazo	10,325	9,565	3	25,562	14,000	357,875
Hortalizas	919	920	27	24,828	3,483	86,498
Maiz G.	-				-	-
Trigo	8,969	8,969	8	67,268	3,600	242,163
SUB-TOTAL	26,852	26,393		281,228		858,287
Primer Verano						
Algodonerc						
Frijol (P)	1,910	1,910	3	4,775	2,000	95,500
Frijol (V)	115					
Hortalizas p	6,097			142,018	3,520	499,866
hortalizas v	6,259	-		-		-
Forrajes	3,220	1,340	16	21,440	600	21,440
Maiz	-					
Sorgo G. (V)	-	-		-		-
SUB-TOTAL	17,601			168,233		616,806
PERENES						
Alfalfa	42,380	4,238	13	55,094	3,057	168,424
Citricos	4,099	4,072	30	1,237,400	2,100	248,294
Forrajes	1,610	1,610	10	16,886	1,232	20,804
Nogal	68,161	-	-	-	-	-
Otros	356	39	10	386	3,250	1,254
Vid Industrial	414	414	26	10,673	2,365	25,242
Vid de mesa	11,363	9,907	20	205,520	25,000	5,138,000
SUB-TOTAL	28,896	20,280		412,299		5,602,018
TOTAL	73,349			8,617,603		7,077,112

Fuente: SIAP-SAGARPA

El Distrito de Riego 051 de la Costa de Hermosillo, tiene una superficie de 55,942 hectáreas, y en él participan 1,957 usuarios que se abastecen mediante la explotación de 498 pozos profundos de uso agrícola, 358 pozos de abrevadero

para explotación pecuaria y 414 represas y 12 aguajes de acuerdo al diagnóstico territorial DDR-144 del año 2010 (Quintero-Torres, 2010).

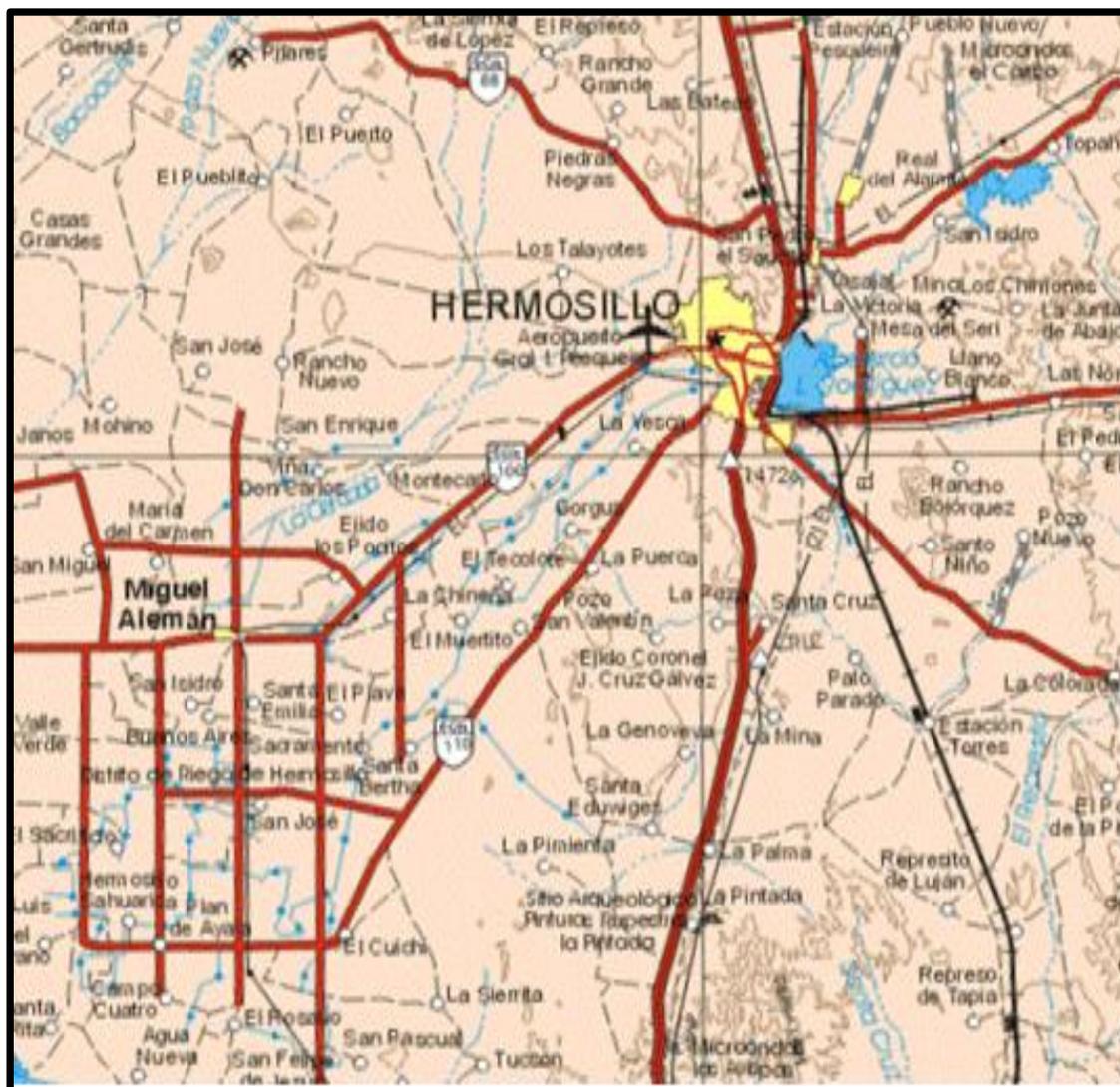


Figura 3. El Distrito de Riego 051 de la Costa de Hermosillo

El patrón productivo de la Costa mantiene un patrón agrícola especializado en la producción de frutas y hortalizas de exportación que aportan tres cuartas partes del valor agrícola (Salazar y Borbón, 2000). En esa actividad coinciden los esfuerzos de diversos agentes económicos: grandes empresas agrícolas relacionadas a otras ramas económicas del país; enclaves comerciales transnacionales; Agricultores diversificados en ramas pecuarias, comerciales, de servicios etcétera. Concorre también la presencia de inversionistas extranjeros,

vinculados con agricultores locales especializados en determinados cultivos exportables; participan además organizaciones de colonos y ejidatarios.

La Costa de Hermosillo constituye un importante polo de atracción de fuerza de trabajo migrante de diversas regiones del país. Esta población, no obstante ser la base de la generación de la riqueza sectorial, presenta condiciones de precariedad incidentes en los indicadores de bienestar del Poblado Miguel Alemán, clasificado entre las zonas más pobres del país (CONAPO, 2010). En Sonora, esta fuerza de laboral comprende aproximadamente a 80 mil jornaleros (PRONJAG, 2007) que operan y viven temporalmente en los campos de los valles de Guaymas–Empalme, Caborca, Pesqueira y la Costa de Hermosillo, en donde se concentran más de ocho mil jornaleros del más variado origen geográfico.

2.1. Los Actores de la actividad Artesanal en el Poblado Miguel Alemán

Las artesanías o el trabajo artesanal en palo fierro tiene su origen en la etnia Seri o Konka'ak que habitan el área costera del estado de Sonora en las localidades del Desemboque, municipio de Pitiquito y punta Chueca, Bahía de Quino Municipio de Hermosillo Sonora. Originalmente estas figuras eran talladas de manera rudimentaria con instrumentos puntiagudos de piedras filosas. Asimismo, el pulido se efectuaba con piedra pómez y el acabado se daba con grasa de tortugas del mar. Las figuras generalmente son representaciones de la fauna del entorno marino y terrestre, (peces, tortugas, ranas, víboras, conejos, entre otros).

Las artesanías en madera de palo fierro, tienen gran importancia para los Konka'ak, además de representarles una importante fuente de los ingresos complementarios de los obtenidos en su actividad pesquera, a través de ellas, son reconocidos sus valores culturales que los diferencian de otros grupos étnicos.

El incremento por la demanda de figuras de palo fierro Konka'ak comercializadas por los indígenas en las playa de Bahía Quino, o al borde de la carretera en el Poblado Miguel Alemán, se popularizó durante el último tercio del siglo XX, generando el interés de jornaleros agrícolas desempleados, quienes identificaron

en esa actividad la oportunidad de subsanar su economía.

Algunos de estos jornaleros, habían practicado el tallado de madera, en sus lugares de origen, bajo un patrón de cooperación, de tal suerte que no les resulto difícil iniciar sus operaciones en un esquema de organización familiar donde los hombres se dedicaban a coleccionar la materia prima y posteriormente a esculpir en los trozos de madera la silueta deseada. Por su parte las mujeres daban el acabado final a través del limado y pulido de las piezas, para todo esto ellos utilizan instrumentos y herramientas simples, consistentes en limas, lijas, escofinas, y lienzos.

La popularidad que cobró la demanda de artesanías de palo fierro en el poblado Miguel Alemán, alentó a sus creadores a instalar talleres, con un nivel mínimo de equipamiento que les permitiera generar los volúmenes demandado por intermediarios informales que intentaban posicionarse en el abastecimiento del mercado local.

Entre la última década del siglo XX y la primera del siglo XXI se conformaron poco más de medio centenar de talleres, parcialmente equipados con herramientas eléctricas. Respondían a la necesidad de abastecer una demanda incrementada, cuya distribución, liderada por intermediarios, empezaba a sobrepasar los límites del mercado regional extendiéndose más allá de la frontera nacional.

Pese a estos cambios operados en los procesos de producción, y del notable incremento de la demanda de estas creaciones, en los últimos 30 años, sus resultados no se han traducido en mejoras significativas en las condiciones de existencia de los artesanos. Algunas opiniones sugerían la el débil esquema de integración económica, y en criterios de la cultura empresarial en la actividad artesanal, las causas limitantes del acceso de sus actores a mejoras sustantivas en sus niveles de bienestar.

La Unión de Artesanos y su Proyectos Estratégico

La Unión de Artesanos es un grupo de actores económicos que se ha dedicado a transformar la madera de palo fierro desde hace más de 30 años. Se constituyeron el 2 de mayo de 2005 en “Unión de Artesanos de la Costa A.C”, su acta constitutiva registra 41 socios fundadores, Posteriormente en febrero del año 2010, Financiera Rural les otorgo el registro como proyecto estratégico.

El proyecto estratégico originalmente está conformado por un grupo de 42 artesanos dedicados a la elaboración y comercialización de figuras de madera de palo fierro, todos ellos habitantes del poblado Miguel Alemán, (calle 12) de la Costa de Hermosillo, conformándose en una Sociedad Civil, denominada “Artesanos de la Costa, AC”, con Registro Federal de Contribuyentes UAC-050502-E39, se constituyó el 02 de mayo de 2005 para operar de manera formal, tiene su domicilio fiscal en calle 16 de Septiembre 202 en el Poblado Miguel Alemán, Municipio de Hermosillo.

En Febrero de 2010, se presentó ante Financiera Rural el proyecto estratégico de la “Unión de Artesanos de la Costa de Hermosillo”. Este es autorizado el 14 de abril de 2010 y se registra en el sistemas con No. 2110343212030; en este mismo mes que se incorporan de manera informal un grupo de 30 jóvenes, para los cuales se vio la factibilidad de trabajar al amparo del Programa de Jóvenes Emprendedores y Fondo de Tierras de la Secretaría de Reforma Agraria (JER’S y FT) una oportunidad para desarrollar capacidades en la organización, desarrollo empresarial y capitalización sustentable para las nuevas generaciones de jóvenes artesanos de la Costa de Hermosillo.

En ese marco, el 21 de Abril de 2010 es aprobado el apoyo para capacitación en acompañamiento empresarial e incubación de empresas, dando registro a los siguientes servicios.

a).- Servicio para la elaboración de planes de negocio y de mercado para empresas rurales.

b).- Servicio de asesoría en desarrollo de productos o servicios para empresas

rurales.

Durante el proceso del diagnóstico y elaboración del plan de negocios, los artesanos iniciaron un proceso de reflexión sobre la condición de las fuentes principales de aprovisionamiento de los materiales transformados en su proceso creativo. Este ejercicio, conducido por el grupo de prestadores de servicios especializados coordinados por el C.P. Favela García, arrojó entre otras las siguientes consideraciones:

- En relación a la disponibilidad de sus insumos, fue identificada como materia prima principal el palo fierro (Olneya Tesota). Asumieron una especie endémica del desierto sonorense que también se encuentra en los estados de Arizona, California, en Estados Unidos y la península de Baja California.
- Es un recurso que ha sido depredada irracionalmente durante décadas por los diferentes actores de la fabricación artesanas de palo fierro y especialmente por productores de carbón vegetal.
- Actualmente, se encuentra protegido por las Normas Ambientales Mexicanas, como la NOM-059-ECOL-1994, que determina las especies y subespecies de flora y fauna silvestres en peligros de extinción, otorgándole un tratamiento de protección especial, lo cual supone que se determinará una veda o una tasa para su correcto aprovechamiento.

Dando curso a estas reflexiones, los artesanos identifican algunos materiales con potencial alternativo a la explotación de palo fierro con fines artesanales. De esa forma consensaron en la pertinencia impulsar a corto plazo el proceso de sustitución de su materia prima básica del palo fierro por productos elaborados en base a mezquite.

El proceso de reflexión, llevó a los productores a la conclusión de que sus posibilidades de desarrollar sustentablemente su actividad, dependería no solo de mejorar su poder de negociación en la comercialización a escala regional, si no de

generar competencias orientadas a tomar el control de las fases de producción de materia Prima, también a incursionar en la elaboración de productos de corte industrial como alternativa de acceso a los mercados de exportación.

Junto a los funcionarios de Financiera Rural, que acompañaban la elaboración del Diagnostico participativo Identificaron como fuente de apoyos para reencauzar sus estrategias de gestión los beneficios programas complementarios, ligados al Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría a Productores e Intermediarios Financieros Rurales de Financiera Rural:

1. Los apoyos de la Política de integración económica de financiera Rural para su conformación en Proyecto Estratégico, concibió en su etapa inicial la constitución de tres Unidades de negocios:
 - ✓ La fábrica de duela de mezquite
 - ✓ La Unidad de Producción de Material Vegetativo de Mezquite y,
 - ✓ La Comercializadora de Productos de Mezquite.
2. Proyecto de Jóvenes Emprendedores Rurales y fondo de tierras rentadas de la secretaria de la reforma Agraria.

Los resultados del diagnóstico interno de Fortalezas y Debilidades, del grupo de jóvenes Emprendedores en relación a los aspectos internos y externos, que impulsan o inhiben la viabilidad de las unidades de negocios contemplados en el Proyecto Estratégico se exponen sintéticamente en la Matriz FODA del Cuadro 3

Cuadro 2. Análisis FODA

<p align="center"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo comprometido y organizado. • Cohesión de sus integrantes. • Actitud de cambio y adaptación al entorno. • Conocimiento en el manejo y transformación de la madera de mezquite. • Acceso a programas de capacitación gubernamental. • Diversificación en sus actividades • Genera economía de escala • Capacitación constante de sus integrantes 	<p align="center"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitadas competencias técnicas y empresariales. • Insuficiente capacidad productiva. • No disponen de capital de trabajo e infraestructura básica. • Desconocimiento de normas ambientales. • Desconocimiento de programas y apoyos gubernamentales. • Respaldo financiero incierto
<p align="center"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de Programas Públicos para apoyar este tipo de proyectos. • Diversificación de actividades y productos no tradicionales. • Demanda potencial no atendida de productos de madera de mezquite. • Asesoría técnica especializada PSP. • Producción de productos de exportación. • Ubicación estratégica. • Mejoramiento del nivel de vida de los actores 	<p align="center"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad antes competencia de empresas regionales e importadoras.. • Cambio en políticas públicas del gobierno federal. • Dependencia de Contratos y alianzas vitales. • Competencia desleal de productores de leña y carbón. • Escases de madera de mezquite • Productos sustitutos. • Violencia social y narcotráfico.
<p align="center">Fuente Favela G. R. Proyecto estrategico.etcetec Tesis de Maestria del PMTPSP</p>	

CAPÍTULO III. LOS APOYOS PARA PARA LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL GRUPO DE JÓVENES EMPRENDEDORES

Entre los consensos centrales del grupo de Jóvenes en relación a su determinación de fortalecer y generar competencias para la creación y puesta en marcha de unidades de negocios estratégicas se definieron las siguientes prioridades:

- ✓ Capacitación en materia de cultura empresarial.
- ✓ Formulación de Planes de Negocios para empresas de fabricación y comercializadora de productos de mezquite.
- ✓ Detección de necesidades de aprendizaje y servicios en la organización.
- ✓ Ejecución del Plan de Negocios conforme a las necesidades de aprendizaje.
- ✓ Retroalimentación anual del proceso de aprendizaje
- ✓ Eficiencia en la producción y comercialización de artículos de mezquite.
- ✓ Reforestar con palo fierro y mezquite las aéreas sujetas al aprovechamiento.
- ✓ Reconvertir el uso de Materia Prima de palo fierro por mezquite.
- ✓ Promover la cultura de la conservación del medio ambiente.

Para acceder a la capacitación para el desarrollo de competencias tecnológicas y empresariales se procedió a dar formalidad a la constitución del grupo de Jóvenes Emprendedores de la Unión de Artesanos de la Costa (JERFT).

El grupo presenta las siguientes características:

Cuadro 3. Características del Grupo Jóvenes Emprendedores de la Unión de Artesanos de la Costa

Nacionalidad:	Mexicana, todos nativos del estado de Sonora
---------------	--

Localización	Poblado Miguel Alemán, situado a 62 kilómetros de su cabecera Municipal, Hermosillo, vía carretera 100
Integrantes:	30 jóvenes emprendedores: 14 Mujeres y 16 Hombres Edades en el rango de los 20 y 39 años
Grado de Escolaridad	Variable sin rebasar el nivel de secundaria
Estado Civil:	11 son solteros (2 mujeres y 9 hombres) 29, casados

Para proceder a su formalización el grupo de jóvenes analizó junto a los prestadores de servicios y funcionarios de financiera Rural

Los apoyos disponibles en las instituciones para proceder a la conformación un proyecto con las características deseadas y los requisitos que el grupo debe cubrir para ser sujeto de apoyos institucionales.

El grupo de análisis coordinado por los prestadores de servicios, identificaron en las reglas de operación de la Secretaría de la Reforma Agraria (www.sra.gob.mx,) el proyecto escuela incorporado al Programa de Jóvenes Emprendedores Rurales y Fondo de Tierras (JERFT)

El objetivo general del “Programa” es lograr que el “Joven emprendedor rural” cree su propia agro empresa rentable y sustentable en el núcleo agrario al que pertenece; a través de capacitación y, adquisición o renta de derechos parcelarios, insumos y servicios de acompañamiento empresarial; con el fin de propiciar el arraigo, relevo generacional en la titularidad de la tenencia de la tierra social y mejora de sus ingresos. Según las reglas de Operación de los Jóvenes Emprendedores Rurales 2010, los objetivos específicos del “Programa” son:

- a).- Desarrolle capacidades de organización para trabajar en grupo;
- b).- Desarrolle habilidades y capacidades técnico-productivas y empresariales;
- c).- Acceda a tierra y capital para implementar su agroempresa; y,
- d).- Desarrolle actividades de mejora continua en su agroempresa.

El “Programa” está compuesto por dos Etapas:

Etapas 1. “Proyecto escuela”

Etapas 2. “Proyecto agro empresarial”

Los requisitos para acceder al “Programa” son:

- a).- Ser “Sujeto agrario” con un mínimo de 18 años y hasta 39 años de edad al momento de solicitar su incorporación al “Programa”,
- b).- Habitar en un “Núcleo agrario” que cumpla los criterios de cobertura;
- c).- Presentar identificación oficial con fotografía y firma, y;
- d).- Presentar Clave Única de Registro de Población (CURP).

Los derechos del “Joven Emprendedor Rural”:

- a).- Recibir información sobre el acceso a los apoyos del “Programa”;
- b).- Recibir orientación para el cumplimiento de las “Reglas” y, acerca de las oportunidades para diseñar y ejecutar el “Proyecto escuela” y el “Proyecto agro empresarial”, por parte de la “Secretaría”;
- c).- Solicitar los apoyos del “Programa”.
- d).- Recibir los apoyos del “Programa”, de acuerdo con los siguientes plazos:
- e).- 30 días hábiles contados a partir de que la solicitud de apoyo del “Proyecto escuela” y “Documentación soporte” fue ingresada en la “Delegación Estatal”.

Las obligaciones del “Joven Emprendedor Rural”:

- a).- Cumplir con el 90% de las asistencias en el “Proyecto escuela”;
- b).- Realizar la evaluación que apliquen los capacitadores;
- c).- Seleccionar al “Capacitador”, de entre los que estén acreditados por la “Unidad Responsable”;
- d).- Denunciar ante la “Delegación Estatal”, desvíos o malversaciones de los apoyos, de que se tenga conocimiento. La omisión de la denuncia independientemente de las sanciones civiles y/o penales que resulten procedentes, será motivo de exclusión del “Programa”;
- e).- Permitir las acciones de seguimiento y verificación del uso del “Apoyo directo” y/o el “Apoyo directo para constituir la garantía del financiamiento” y el “financiamiento” por parte de la “Secretaría”, el Órgano Interno de Control de esa dependencia y las instancias evaluadoras externas, quienes podrán requerir

copias de las facturas y comprobantes del ejercicio de los apoyos;

f).- Reportar a la “Unidad Responsable”, a través de la “Delegación Estatal”, el acontecimiento de cualquier “Caso fortuito” o causa de “Fuerza mayor” que impida el desarrollo del “Proyecto escuela” o el “Proyecto agroempresarial”, dentro de los veinte días naturales siguientes a la fecha en que haya acontecido;

g).- Ejercer el “Apoyo directo” y/o la “Garantía líquida” en estricto apego a los montos autorizados para cada concepto;

h).- Presentar bimestralmente ante la “Delegación Estatal”, informe de actividades y del ejercicio del “Apoyo directo” de conformidad con lo establecido en el “Manual de procedimientos”;

i).- Firmar los documentos jurídicos mediante los cuales se haga constar la recepción y aplicación de los recursos otorgados; cumplir lo establecido en los documentos jurídicos que firmó al recibir los apoyos; y,

j).- Al concluir el proceso de capacitación del “Proyecto escuela”, entregar el cierre administrativo conforme lo indica el “Manual de procedimientos”.

De acuerdo a las reglas de operación de jóvenes emprendedores rural 2010 en el Cuadro 5, se plasman la serie de apoyos a otorgar de acuerdo al mismo:

Cuadro 4. Apoyos a proyectos

Etapa	Concepto	Monto	% Apoyo	Restricciones
Etapa 1 Proyecto escuela				
	Adquisición de activo Fijo y capital de Trabajo	300,000	100%	ADPCJ.Por única vez
	Capacitación Técnica	60,000 "	100%	**ADPCJ.p/ciclo productivo
	Capacitación empresarial	40,000	100%	***ADPCJ.por única vez
	Becas	120 Sal. M.	100%	ADPJER" por única vez
Etapa 2 Proyecto Agro empresarial				
	Compra de derechos parcelarios	50,000	100%	"Garantía Lqda." por " JER
	Renta de derechos parcelarios.	35,000	100%	ADPJER
	Adquisición de Activos Fijos	125,000	100%	ADPJER
	Financiamiento para el Capital de Trabajo y Activos Fijos Adicionales	125,000	60%	Garantía Lqda " JER
	Tutoría en negocios	30,000.00	10% del C. T P	ADPJER, 2 ejercicios fiscales.
*Monto en Pesos; **ADPCJ. Apoyo directo" por Comité de Jóvenes; ***ADPJER: Apoyo directo" por "Joven Emprendedor Rural				

3.1. La Formación de Competencias para la creación de las Unidades de Negocios

3.1.1. El Proyecto Escuela

Con el proyecto escuela se busca construir capital humano para el fomento del sector rural. Su duración es aproximadamente de 4 meses una vez que se autorizaron los recursos por el Consejo Directivo de la Secretaria de la Reforma Agraria.

Con fecha del 14 de Septiembre de 2010 la Agencia de Crédito Rural de Hermosillo de Financiera Rural presenta la solicitud para el programa de Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2010 en su etapa I "Proyecto Escuela", denominado "Producción y Comercialización de Duela de Mezquite".

La estrategia de mayor relevancia para promover la correcta operación de las unidades de negocios concebidas en el Proyecto Estratégico, fue la implementación de un programa de capacitación de recursos humanos, conforme

a las necesidades de la empresa. La formación de competencias consiste en acciones destinadas a llevar al actor en proceso de capacitación a un determinado nivel de calificación, mediante acciones de formativas centradas en el método Trabajo–Aprendizaje. Ello implicó la práctica sustantiva de aprender haciendo en estrecha vinculación con la generación de aprendizajes significativo de la expresión de sus condiciones actuales y de sus aspiraciones como jóvenes emprendedores.

Los actores fueron sometidos a un proceso de capacitación en competencias tendientes a fortalecer su estructura, Financiera, organizativa y comercial de sus Unidades de Negocios:

- ✓ Construyeron su diagnóstico FODA, incluyendo estrategias para su capitalización, producción y ventas de sus productos, y la administración exitosa de su corporativo.
- ✓ Adquirieron competencias en la elaboración de planes de negocios para el arranque, operación y administración de la empresa, en áreas de contabilidad, administración de recursos financieros, inventarios y comercialización.

3.1.2. La organización de la estrategia

Para el proceso de formación en la identificación de sus condiciones actuales y de sus aspiraciones, con el fin de facilitar su amplia participación, el grupo fue organizado en equipos de trabajo, ello facilitó la aplicación de herramientas participativas en el desarrollo de las actividades de trabajo y en el desarrollo de su participación en las reuniones plenarios.

- Cada equipo contó con acompañamiento de un facilitador que ayudó, con la aplicación de herramientas participativas, a la realización de las actividades de discusión, diálogos, análisis y conclusiones de los temas que planteados.
- Los equipos dispusieron de materiales para presentar gráficamente las

conclusiones que obtenidas en cada caso.

- En las sesiones plenarias, fueron presentados los productos del trabajo grupal trabajos, en hojas de rotafolio para consensuar las conclusiones finales de cada tema.
- Cada equipo guardó los materiales y productos realizados en el taller para posteriormente continuar fases de planeación de su desarrollo con identidad de comunidad.

Ejes de contenido

1. Taller comunitario
1. Diagnostico interno y externo
2. Programa de jóvenes emprendedores
3. Proyecto escuela del Programa de jóvenes emprendedores
4. El valor de los intangibles en la empresa

Perfil de facilitadores

1. Prestadores de servicios de la financiera rural con experiencia en:
 - Relación y comunicación con grupos étnicos
 - Identificar y atender problemas en grupos de productores rurales
- 2 Tienen aceptación en la empresa
3. Capacitados en el diseño de:
 - Propósitos, Resultados de aprendizaje y criterios de evaluación.
 - Estrategias de enseñanza, técnicas didácticas y recursos didácticos

3.1.3. Detección de necesidades de desarrollo de la organización

Cuadro 5. Ejercicio Grupal de Marco Lógico en la Organización Unión de artesanos

	Lógica de la intervención (resumen narrativo)	Indicadores (verificables)	Fuente de verificación	Supuestos/hipótesis / factores externos
Objetivo general	Asegurar el desarrollo familiar y grupal, mediante la formación de negocios sustentables en la comunidad artesanal.	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad de Socios • Ingreso familiar anual • Empleos aportados por las U de N. • Cobertura Vegetal Reforestada • Plantas/ hectárea 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas SEP • Registros Contables propios • IMSS, SAT, INEGI • CONAFOR • Evaluación en campo 	Disponibilidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima • mercado para productos. • Permisos p/ sembrar y aprovechar mezquites • Perfil de sujetos de crédito • Apoyos del PIE de F.R.
Objetivo específico	Crear una empresa sustentable de jóvenes productores de Artesanías, muebles, pisos y otros productos de mezquite.	<ul style="list-style-type: none"> • Acta Constitutiva protocolizada • Plan de negocios • Diseño de Productos. • Facturas de M. y E. • Nómina empleados • Contratos de Servicios. • Permisos SEMARNAP 	<ul style="list-style-type: none"> • S.R.E., ICRESON, SAT. • Registros del IMSS • Reg. Contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe Mercado • Recursos para capacitación continua • Atención expedita en dependencias • Clientes demandantes • M. P sustentable.
Resultados/ productos	Org. Jurídica en una Soc. Cooperativa. Capacitación técnica y empresarial Financiamiento. Equipamiento y puesta en marcha de la empresa 6000 cajas duela de mezquite	<ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva • Reg. Int. de trabajo • Acta de asamblea • Programa de capacitación • Lista de asistencia • Evaluación de socios • Contrato de crédito • Facturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro Público de la Propiedad • Documentos de la sociedad • Plan de negocios validado por F.R. • Estados de Cuenta • Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación especializada disponible para atender Problemas • F.R. Identifica a la empresa como sujetos de crédito • Los Proveedores aceptan convenios de ventas y de servicios
Actividades	Talleres de Capacitación p/ protocolizar la sociedad Plan de negocios, Proy. Escuela SRA. Proy. Agro Emp. SRA Gestión de capitalización con SRA y F R.	Recursos <ul style="list-style-type: none"> • F.R. y SRA • Lista de asistencia • Plan de capacitación • Acred. del Proyecto ante la SRA • Proyecto de inversión y solicitud de crédito 	Costos : <ul style="list-style-type: none"> • \$ 4,500,000 • Evidencias P. de N. y Proy Escuela • Documentos de sociedad y registros de SRA y FR 	Condiciones Previas <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de solución de problemas • Disponibilidad de capacitadores • SRA: Aportación oportuna del fondo de inversión inicial • F. R.: Crédito para adquirir tierras.

Fuente: García, F. Servicio de Capacitación en acompañamiento empresarial e incubación para las ER de la F.R.

3.2. El Proyecto Agro empresarial

Fabricación de piso de duela de mezquite

Luego de la conclusión de la fase de creación de competencias en los jóvenes productores, asociadas Proyecto Escuela y su correspondiente acreditación ante la SRA, se procedió a dar inicio, en Junio de 2011, a la segunda etapa de articulación del Proyecto Empresarial denominado Unidad de Producción y Comercialización de Duela de Mezquite; acompañado de una serie de interrogantes que fueron analizados con el acompañamiento del grupo de PSP coordinados por C.P. Rey Gaspar Favela García. Los primeros resultados de este proceso de reflexión atendieron los siguientes gestiones:

- Seleccionar el nombre de la empresa.
- Elegir su personalidad jurídica y su gobernabilidad.
- Permiso de la Secretaria de Relaciones Exteriores (nombre).
- Proyecto de Acta Constitutiva y su elaboración.
- Registro ante la autoridad para su legal operación (Registro Público de la Propiedad y Comercio y Secretaria de Hacienda y Crédito Público).
- Apoyos y servicios por parte de las instituciones gubernamentales.
- Elaboración de plan de negocios, estructura, mercado, análisis financiero.
- Solicitud de líneas de crédito a la banca de fomento ó comercial.
- Contratación de personal para llevar a cabo la administración y arranque de la empresa.

Al dimensionar al sujeto de crédito de la unidad de negocio en desarrollo se asumió que su operación debería estar enfocada desde la perspectiva del desarrollo sustentable, de su cadena productiva, ello incluía la generación de bienes y servicios susceptible de ser apoyados con financiamiento y otros , apoyos económicos para capacitación, asistencia etc.

El grupo de jóvenes, reflexiono sobre el significado de integración de la unidad de negocios en prospección, a en una cadena productiva, y coincidieron en conceptualizarla como el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de ese bien, de manera planificada través de etapas consecutivas. En ese proceso la madera de mezquite y otros insumos experimentan

transformaciones, hasta la constitución de duela de mezquite y su colocación en el mercado, lo cual involucra además, una serie de recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos.

El principal insumo para la operación de esta unidad de negocio es árbol del mezquite (*Prosopis spp*). Este se encuentra en forma silvestre en gran parte del estado de Sonora. Se describe como un árbol espinoso que en condiciones de humedad alcanza alturas de entre cinco a diez metros, o bien puede desarrollarse como un arbusto en condiciones de aridez. Se desarrolla frecuentemente en terrenos de suelos profundos y en aluviones cercanos a escurrimientos.



Figura 4. Árbol de mezquite

El mezquite es considerado un recurso natural muy importante para las zonas áridas y semiáridas del país, debido a los diferentes usos que tiene como alimento para el ganado, para consumo humano, la madera es utilizada para duela, parquet, mangos para herramientas, leña y carbón entre otras. Instituto Nacional de Ecología. México, se tiene un registro a nivel nacional de Mezquite, año 2002 con una superficie de 2'940,221.46 Has.

En el área central del estado de Sonora se localizan masas forestales de mezquite muy densas, como es el caso de los municipios de Matape, Mazatan, San Javier,

Soyopa, Cajeme, Guaymas y La Colorada. Para el presente proyecto productivo se utilizara el mezquite de miel (*Prosopis galindulosa* var. *Terreyana*) y el mezquite de terciopelo (*Prosopis velutina*) de gran proliferación en la zona de la Costa de Hermosillo.

En el caso de la cadena de productiva de la elaboración de piso de duela de mezquite se sigue la siguiente secuencia de acciones:

- Acopio de Madera de mezquite de buena calidad.
- Proceso de desflemado. Se elimina la humedad e insectos, sometiendo la madera a 80 grados Celsius por un periodo de 18 días.
- Corte de troncos en la sierra cinta de acuerdo a las especificaciones del producto solicitado.
- Proceso de canteado de la madera.
- Cepillado de tablas.
- Corte de madera transversalmente y bordes.
- Proceso de Machimbrado (ranuras en la tabla macho y hembra).
- Empaque. El contenido de la caja será de 4 tiras de duela de 3 pulgadas de ancho x 12 pulgadas de largo y ½ pulgada de espesor, con lo cual se instalará 1 pie² del producto.
- Comercialización por cajas.

CAPÍTULO IV. LA CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO DE APOYOS Y CRÉDITO

Para mantener la continuidad del proceso de creación de la Unidad de Negocios, esta debe ser calificada adecuadamente como sujeto de crédito. Para ello es evaluada de acuerdo a un procedimiento denominado tren de crédito de Financiera Rural. Consistente en el análisis de los puntos clave para la valoración de los procesos y generación de ingresos, considerando los diversos apoyos financieros y mezcla de recursos considerados en su blindaje, para que se pueda perfilar como una empresa realmente sustentable.

4.1. Plan de negocio y Proceso de Crédito

Los jóvenes emprendedores rurales finalizaron y acreditaron la primera etapa del programa “Joven Emprendedor Rural y Fondos de Tierras (JERFT) en el mes de Junio de 2011, con ello, estuvieron en condición de solicitar los apoyos de la segunda etapa del Proyecto Agro empresarial del Programa JERFT. Sin embargo el acceso a esta fase, esta condicionada a la puesta en marcha la Unidad de negocios.

Dentro del Proyecto Estratégico (PE) recibió diversos apoyo por parte de Financiera Rural, para su proceso de integración, capacitación y acompañamiento e incubación. Estos son:

Cuadro 6. Apoyos por parte de Financiera Rural

Número de Cliente	Nombre del Beneficiario	Programa	Componente	Monto	Fecha
211100000501	Unión de Artesanos de la Costa A.C	PIFCC	E3. Servicio de Capacitación en acompañamiento en incubación para la empresa rural.	\$ 42,650	27-jul-10
211100000501	Unión de Artesanos de la Costa A.C	PIFCC	E1. Servicio para la elaboración de Planes de Negocios	\$ 42,650	06-oct-10
211100000501	Unión de Artesanos de la Costa A.C	PIFCC	ER-1. Servicio para la elaboración de Planes de Negocios	\$ 58,027	08-jul-11
211100000519	Copromez Comercializadora de Productos de Mezquite SC DE RL DE CV	PIFCC	ER-2 Servicio de Consultoria en diseño y desarrollo y servicios de los planes de negocios	\$ 58,027	08-dic-11
211100000501	Unión de Artesanos de la Costa A.C	PCOUPC	Apoyo para la realización de eventos financieros	\$ 26,720	19-sep-11

Solicitud de apoyo ante la SRA para el Proyecto Agro empresarial

El grupo de Jóvenes emprendedores procedió el día 5 de Mayo de 2011 a la conformación formal

de su Unidad de Negocios de Produccion de Duela de mezquite bajo la denominación COMERCIALIZADORA DE PORDUCTOS DE MEZQUITE S.C. DE R.L. DE C.V., (COPROMEZ S:A).

El plan de negocio de la empresa se realizó conforme a los lineamientos de políticas de crédito de Financiera Rural, inscritas en el Manual y Normas y Políticas de Crédito de Financiera Rural y de la documentación necesaria para la atención de solicitudes de crédito de personas morales. En el caso de COPROMEZ, S.A. presento la documentación que enlistan los siguientes requisitos:

- Llenar solicitud y firmarla

Financiera Rural, proporciona una solicitud con los datos generales de la empresa solicitante de crédito, para identificar al solicitante y sus principales accionistas.

- Llenar solicitud de información de buró de crédito

La solicitante de crédito, sus representante legal y sus principales socios (arriba del 50% de accionariado de la empresa) firmar una solicitud de las empresas de las sociedades de información y autorizan a Financiera Rural a investigar sus antecedentes crediticios; una vez que se tiene obtenida dicha información de analiza y se constata que las persona moral y sus principales socios no cuenta con cartera vencida ni claves de prevención que limiten el otorgamiento de una línea de crédito.

En el caso de COPROMEZ y sus principales socios, resulto positivo la verificación del reporte de buró de crédito.

- Identificación oficial (vigente)

Se solicita identificaciones de los representantes legales y de las personas relacionadas, como credencial de elector, pasaporte, cédula profesional, con el fin de verificar y reconocer a quién se atiende, además de verificación de domicilio y firmas.

- Cédula de Registro Federal de Contribuyentes (RFC)

Documento básico el cual se verifica que la empresa está dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para poder operar bajo cierto régimen fiscal, tipo de facturación y pago de contribuciones.

En el caso de COPROMEZ la empresa se dio de alta 15 de Junio de 2011 con el siguiente RFC: CCP1105051D9

- Comprobante de domicilio

Se debe de entregar recibo de pago de consumo de agua, energía eléctrica o teléfono. Esto es con el fin de verificar el domicilio fiscal de la empresa y la presencia física de la empresa solicitante.

- Datos de referencia bancaria, comercial y personal.

Este documento tiene como fin verificar, datos de la empresa así como los de sus principales socios.

- Plan de Negocios (Proyecto de Inversión)

La empresa debe entregar un plan de negocio, que consiste básicamente en la operación, costos de producción ó servicios, mercado al que atiende, política de compra ó ventas de mercancías, entre otros rubros.

- Estados Financieros:

La empresa debe entregar estados financieros elaborados por un contador público titulado, con el fin de verificar y constatar, la operación contable de la empresa, sus activos circulantes y productivos, pasivos a corto y largo plazo y las utilidades que genera la empresa.

En el caso específico de COPROMEZ, esta es una empresa de reciente creación, sin embargo cuenta con una serie de activos productivos para realizar su actividad.

- Permisos, licencias y/o concesiones

Estos son una serie de documentos que dependiendo de la actividad de la empresa, está de tener para su operación de manera legal.

COPROMEZ, debió entregar dictamen técnico de SEMARNAT, para el uso y explotación de la fábrica de duelo de mezquite, uso de suelo, licencia de construcción, energía eléctrica, drenaje, agua, entre otros documentos.

- Acta Constitutiva

Este es el principal documento de la empresa, ya que representa la gobernabilidad de la misma, que tipo de régimen fiscal tiene (S.A., S.P.R., S.C., A.C. etc.), su consejo directivo y/o autoridades con sus respectivos poderes.

COPROMEZ se formalizó según el Acta Constitutiva el día 5 de Mayo de 2011, con el propósito de conformarse como una sociedad cooperativa de producción denominada COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE MEZQUITE S.C. DE R.L. DE C.V., mismo que de acuerdo al orden del día se tomaron los siguientes acuerdos:

- Lista de asistencia e instalación formal de la asamblea.
- Instalación de la mesa de debates.
- Acreditación de los presuntos socios

- Explicación de los objetivos, organización y funcionamiento de la sociedad cooperativa.
- Informe de los trámites y acciones previas.
- Acuerdo sobre la constitución de la sociedad cooperativa.
- Análisis y en su caso aprobación de las bases constitutivas de la sociedad.
- Elección de los representantes a los consejos de administración, vigilancia y comisiones de apoyo.
- Toma de protesta de los miembros electos a los órganos internos de la sociedad cooperativa.
- Asuntos generales.
- Lectura y aprobación del acta constitutiva.
- Clausura de la Asamblea.

Con estos elementos se integró el expediente de crédito y dio inicio el análisis de crédito en especial del plan de negocios.

4.2. Operación de la empresa, Producción de Pisos de Duela de Mezquite

A la par de iniciar sus operaciones, la empresa dispone de un programa de acopio de madera de mezquite (rollos) con el fin de tener un inventario real de su principal materia prima, para realizar esta labor los socios integrantes de la nueva sociedad tuvieron que analizar, negociar y realizar convenios de trabajo y trámites de permisos para el aprovechamiento forestal a cambio de la venta exclusiva de madera de rollo por parte de los propietarios de los predios proyectados a explotar. Se corroboró que en el área central del estado de Sonora se localizan masas forestales de mezquite muy densas, es el caso de los municipios de Mátape, Mazatán, San Javier, Soyopa, Cajeme, Guaymas y La Colorada. Se procedió a gestionar apoyos por parte de la CONAFOR para implementar en estos predios el Desarrollo Forestal Sustentable Comunitario para fomentar la Cultura Forestal y el desarrollo integral de la comunidad, esto es con permisos para las actividades de corte y poda de los árboles de una manera sustentable cuidando el tema ambiental.

Listado de proveedores de materia prima en el Estado

Para iniciar operaciones, se abastecerán con madera de mezquite de productores de la Costa de Hermosillo y productores de las Comunidades Yaquis, con cartas compromisos

Cuadro 7. Proveedores de materia prima

	Nombre del Proveedor	M3	Ubicación
1	Ejido Vicente Guerrero	40.	Costa de Hillo.
2	Ejido el Crucero	35	Costa de Hillo.
3	Ejido Jacinto López	35	Costa de Hillo.
4	Ejido la Habana Uno	45	Costa de Hillo.
5	Ejido la Habana Dos	45	Costa de Hillo.
6	Rancho San Ignacio No. dos	45	Costa de Hillo.
7	Comunidad El Sapo Aribaipa	80	Costa de Hillo.
8	Rancho el Ranchito	20	Costa de Hillo.
9	Agustín Valencia Márquez	50	Pueblo Yaqui Tórim
10	Abundio Buitimea González	50	Pueblo Yaqui Tórim
11	Jorge Adrián Buitimea Hurtado	50	Pueblo Yaqui Tórim
12	Lina Álvarez Buitimea	50	Pueblo Yaqui Tórim

Cabe aclarar que dentro de la sustentabilidad de la empresa, existe el proyecto de reproducción y establecimiento de 390 hectáreas de mezquite para crear un pequeño bosque de la principal materia prima, que es la otra unidad de negocios de los jóvenes emprendedores rurales de COPROMEZ.

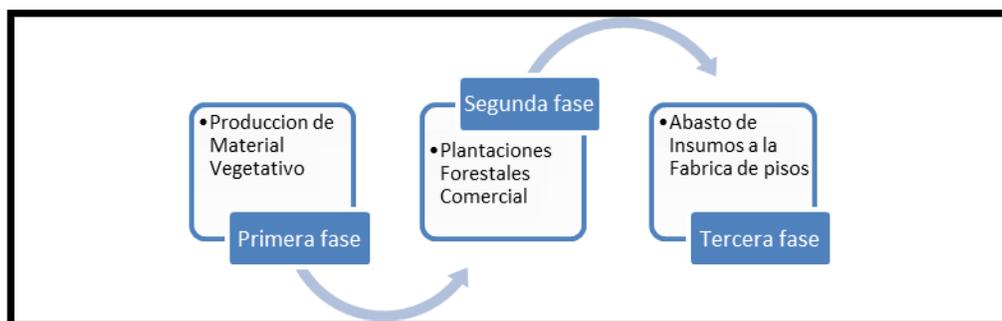


Figura 5. Producción Sustentable

4.3. Mercado

El diseño de la estrategia de comercialización se realizó con la participación activa de los socios con el fin de identificar las características del requerimiento del producto en el mercado, ya que es un producto para diferentes estratos económicos y nichos de mercado.

La marca de los productos que se manejará será de Cálido Sonora y es determinante para la diferenciación y posicionamiento de los productos en los mercados.

Para llevar esto a cabo se deben de realizar una serie de convenios y alianzas estratégicas con empresas comercializadoras. En la medida del aumento de la producción, será necesario competir en nuevas comercializadoras establecidas en el ramo de la construcción.

La vinculación con empresas de la Industria de la Construcción es con el propósito de aprovechar las características de la duela de Mezquite en los diseños arquitectónicos de los nuevos conjuntos residenciales y construcciones individuales, con lo cual el producto se promoverá de manera activa.

La entrada al mercado de exportación en los estados de California y de Arizona, en Estados Unidos será cuando el producto este posicionado regionalmente y se aplicarán estrategias adecuadas para comercializar a través de la industria de la construcción por medio de contratistas mexicanos.

4.3.1. Los Determinantes Regionales de la Competitividad

Hay que recordar que la empresa es de incipiente creación por lo que se debe analizar su entorno competitivo y su ambiente empresarial local y regional. Este ejercicio se realiza parcialmente, retomando algunos elementos considerados por Michael Porter (1985) en su diamante competitivo:

4.3.2. Condiciones de la competencia

La competencia directa impulsa a las empresas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.

Competencia: Empresa locales y regionales como Muebles y Pisos de Mezquite, Mezquite La Inmaculada y Rancho Lobos.

Empresa con productos sustitutos: Pisos de cerámica principalmente.

Marca registrada: Marca “Cálido Sonora” buscando su denominación de origen y ventajas geográficas de la madera.

Otras empresas competidoras: La industria del carbón vegetal es competencia real y amenazante por la madera de mezquite.

Empresa de reciente creación: Curva de aprendizaje para las diferentes áreas que componen la empresa COPROMEZ, ya que no se tiene experiencia empresarial.

Producto poco conocido a nivel local: No se tiene la cultura de la utilización generalizada del uso de la madera para piso en la localidad.

Ubicación Geográfica de la empresa: La empresa se encuentra ubicada en una zona rural con altos índices de marginación, pero con gran potencial por la cercanía de su insumo principal los árboles de mezquite en la zona de la Costa de Hermosillo y parte norte del estado de Sonora.

Proyecto no agropecuario: Diversificar las fuentes de trabajo en la zona de influencia de la empresa, con actividades económicas no tradicionales.

Socios no empleados: Los participantes del proyecto son gente comprometida con ellos mismos.

4.3.3. Condiciones de la demanda

Si los clientes son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad vía producto.

Se deberá otorgar precio con calidad en el producto: Buscar un precio rentable y de apertura de mercado buscando clientes.

Satisfacer la demanda de sus compradores: Producto terminado en tiempo y forma y las cantidades requeridas por el comprador.

Adecuarse a las exigencias del mercado que se pretende abordar.

Buscar crear necesidades de demanda: Buscado innovar en presentación y ofertas de productos.

Servicio a clientes: Se deberá atender a los diferentes clientes potenciales que el mercado tenga.

Marca: "Cálido Sonora": Se deberá darse a conocer la marca, soportada en calidad y precio del producto.

Innovación en la producción: Se deberá estar actualizado en las tendencias tecnológicas de producción y diseño.

Conocer a la competencia: Estar en el mercado y atento con la demás empresas del ramo de la transformación de la madera.

Diversificar productos: Una vez que se madure el proyecto inicial de la producción del piso de duela, buscar otras formas de ingresos vía nuevos productos de madera de mezquite.

Industrias de soporte relacionadas: La empresa COPROMEZ debe tener redes de valor con diferentes empresas que este relacionadas directa e indirectamente con la industria de la transformación de la madera.

Alianza con empresa comercializadora de subproductos: Se debe buscar convenios de trabajo con empresas ofertantes del piso de duela, en diferentes escalas de comercialización.

Proveedores de maquinaria y equipo: La empresa está obligada a conocer a los diferentes actores de la industria de la venta de maquinaria y equipo, para conocer y actualizar su tecnología en la producción de madera de mezquite.

Proveedores de insumos: La empresa debe tejer redes de valor con los diferentes actores de sus principales insumos y refacciones de usos diario, para ser competitivo en costos de producción.

Centros de conocimientos: La empresa debe estar en contacto con instituciones que brinden apoyos tecnológicos y de servicios, para estar actualizados en las diferentes ramas de operación de la empresa.

Las condiciones de los factores: Los factores dominantes de la producción o factores especializados son creados y no heredados. Los trabajos especializados de la producción son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores no claves ó los factores de uso general, tales como trabajo inexperto y materias primas, los puede obtener cualquier compañía y por lo tanto no genera ninguna ventaja competitiva sostenida. Sin embargo los factores especializados implican una fuerte y constante inversión; por lo que son más difíciles de copiar por lo que crea una ventaja competitiva y se vuelve valioso.

Buscar especialización: Ser especialista en la fabricación de piso de duela de madera de mezquite.

Buscar certificaciones en procesos y calidad de producción: Norma ISO.

Buscar la denominación de origen de su producto: Ser reconocido en la producción de piso de duela en la industria, con la calidad única de madera de mezquite de la región forestal de la Costa de Hermosillo.

Gestores antes instituciones gubernamentales: Gestionar permisos ambientales, para corte, poda, transportación, conservación y reforestación de madera y árboles de mezquite.

La empresa y sus participantes deberán aprender a crear cadenas de valor para ayudar a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el largo plazo. Mientras que una cadena productiva es la descripción de todos los participantes en una actividad económica que se relacionan para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales, una cadena de valor se entiende como una alianza vertical ó red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva. (Revista Equidad y Desarrollo No 9 77-85 /Enero – Junio del 2008). Michael Porter (1985) define una cadena de valor como el conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto desde el productor primario hasta el consumidor final en un sistema de negocio interactuando entre sí, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrollo e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que la competencia.

4.4. Estados Financieros

Esta es una empresa de reciente creación y negocio en marcha por lo cual su estructura financiera de acuerdo a su plan de negocios es la siguiente:

Cuadro 8. Estructura Financiera

Roberto Rodriguez Cantua Estado de Posicion Financiera			
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
efectivos en caja y bancos	1,500	Proveedores	-
clientes	-	Documentos por pagar	-
impuestos por recuperar	-	Acreedores diversos	-
Deudores Diversos	-	Impuestos sobre la renta	-
Impuestos al valor agregado por acreditar	-	Otros impuestos y contribuciones	-
TOTAL	1,500	Participación de los trabajadores en la utilidades	-
Inventario de:		Total pasivo corto plazo	-
Materia prima madera mezquite	29,300		
productos terminados	-		
anticipo a proveedores	-	Total del pasivo	-
TOTAL	29,300		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	30,800	Capital Contable	
		Capital social proveniente de aportaciones	679,429
Activo Fijo		Reserva legal	-
Terrenos	-	Utilidad neta	-
Edificios	450,000	Perdida del ejercicio	
Equipo de transporte	35,000	Utilidades retenidas de ejercicios anteriores	-
Mobiliario y equipo de oficina	9,108	Pérdida acumulada de ejercicios anteriores	-
Equipo de cómputo	12,900		
Construcción de proceso	-	TOTAL del capital contable	679,429
Maquinaria y equipo de operación	141,621		
TOTAL inmuebles maquinaria equipo	648,629		
Depreciación acumulada	-		
TOTAL activo fijo neto	648,629		
Activos intangibles			
Prima de seguro pagada por anticipo	-		
Intereses por de vengar	-		
TOTAL activo intangibles	-		
TOTAL ACTIVO	\$679,429	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$679,429

Fuente: Elaboración propia

4.5. Mezcla de recursos

Se está fortaleciendo la sinergia con las instituciones de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipales para multiplicar los recursos de crédito, los apoyos y servicios de la FR así como los apoyos canalizados al desarrollo de proyectos de inversión en general y de las unidades de negocios de los Proyectos Estratégicos.

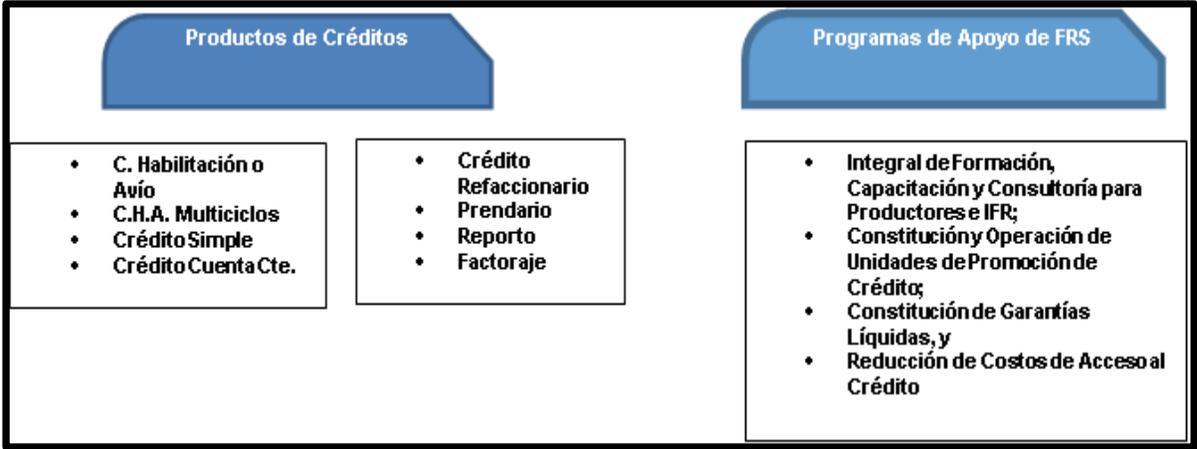


Figura 6. Productos de Créditos y programas de Apoyo de FRS

Programas de Apoyo de las Dependencias Federales y Estatales	
Componentes de Inversión para Activos Productivos o la Producción	Componentes para Facilitar el Acceso al Crédito y Mitigar el Riesgo Crediticio
Tecnificación de Riego	Jóvenes Emprendedores
Trópico Húmedo	FAPPA
Agricultura Protegida	Fideicomiso México Emprende
Manejo de Postproducción	Fondo para la Inducción de Inversión en Loc. de Media, Alta y muy Alta marginación
Apoyo a las Cadenas Productivas del Maíz y Frijol	Apoyo al Ingreso Objetivo y la Comercialización
Maquinaria Agropecuaria	FONAGA
Infraestructura Pesquera y Acuícola	PROMUSAG

Figura 7. Programas de Apoyo de las Dependencias Federales y Estatales

Se ha generado un Programa de Financiamiento con Mezcla de Recursos que propicia la combinación de crédito, apoyos a la inversión y apoyos para acceder al crédito y mitigar el riesgo de programas gubernamentales en el financiamiento de proyectos de inversión.

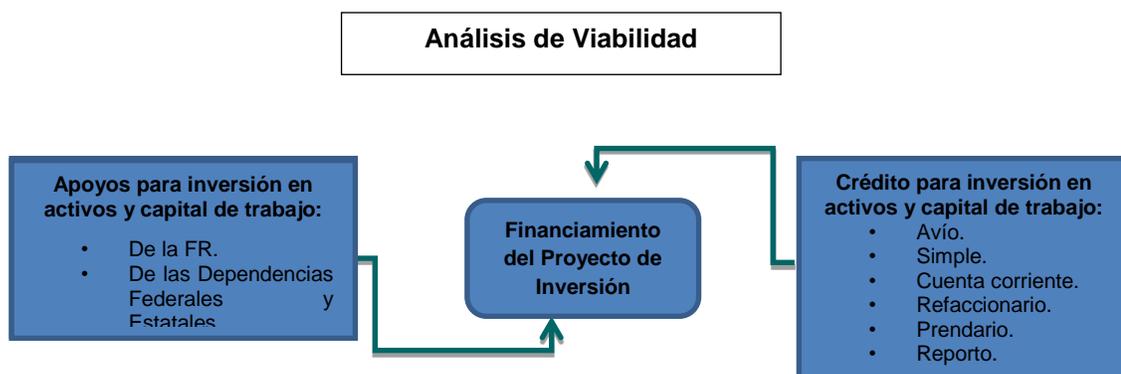


Figura 8. Análisis de Viabilidad

La aplicación de los cuatro esquemas coadyuvan en facilitar el acceso al crédito, capitalizar las unidades productivas, eficientar y potencializar los apoyos y los recursos crediticios y administrar el riesgo de los proyectos de inversión.

Análisis de la solicitud de financiamiento.

Se recibió solicitud de crédito en la Agencia de Crédito Rural Hermosillo de Financiera Rural por parte del grupo de Jóvenes Emprendedores Rurales el 26 de Junio de 2011, proveniente del proyecto estratégico “Artesanos de la Costa de Hermosillo”, el cual fue representado por el Sr. Roberto Rodríguez Cantua, la cual solicitó los siguientes recursos:

Capital de Trabajo: Capital de trabajo por un monto de \$451,901 para la operación de la fábrica de duela de mezquite.

CR: Compra de tierras 389.63 ha, por un monto de \$1´168,770 del Ejido El Cruzero, con el objetivo de realizar plantaciones comerciales de mezquite.



Figura 9. Análisis de tasa

Los Jóvenes emprendedores de acuerdo a las reglas de operación de la SRA y Programa JERFT, ya tenía autorizado los siguientes montos y de acuerdo a la etapa II del programa:

Aportación directa: \$ 4'012,067 de los cuales se desglosan de la siguientes forma:

\$3'500,000 para compra de activo fijo.

\$512,067 Acompañamiento Técnico.

La ACR Hermosillo realizó y elaboro el expediente de crédito analizando los principales puntos:

- Proyecto Estratégico de zona marginada.

Proyecto localizado en el Poblado Miguel Alemán Costa de Hermosillo, con alto grado de marginación.

- Proyecto Agroempresarial no tradicional.

Elaboración y Comercialización de duela de mezquite.

- Mezcla de recursos financieros con otras instituciones gubernamentales.

Cuadro 9. Conceptos de Inversión/Mezcla de recursos

Conceptos de Inversion/ Mezcla de Recursos				
Financiera Rural - Secretaria de la Reforma Agraria				
Beneficiario	Aportación	Monto	Conceptos	Garantías
COPROMEZ S.C. DE R.I. DE C.V (COMERZIALIZADOR DE PRODUCTOS DE MEZQUITE S.C. DE R.I. DE C.V)	SRA	3,500	Adquisición act. fijos	Aportación directa SRA.
	SRA	512,067	Acompañamiento técnico	Aportación directa SRA.
	Subtotal	4,012,067		
	FR	1,168,770	Adquisición tierras (389.63 ha)	100% de garantía liquida aporte de SRA.
	FR	451,901	Capital trabajo * Gastos operación	60% Garantía liquida aporte de SRA
	Subtotal	1,620,671		
	Total	5,632,738		

Fuente: Elaboración propia

- Capacidad operativa y fuente de ingresos. La empresa una vez en marcha y de acuerdo a sus flujos de ingreso comercializará de m² de duela de madera de mezquite de la siguiente forma:

Cuadro 10. Precio ofertado de duela de mezquite COPROMEZ a empresas comercializadoras de pisos de madera

A empresas comercializadoras de Sonora			
	precio m ² de duela	Precio m ² de duela	
Concepto	de mezquite	de mezquite en Mercado	
	COPROMEZ		
Al mayoreo	\$750	\$1,200	
Al menudeo	\$900		
A empresas comercializadoras de Arizona y California, Estados Unidos			
	precio m ² de duela	precio m ² de duela	de mezquite en Mercado
Concepto	de mezquite		
	COPROMEZ		
Al mayoreo	\$18 Dlls US Cy	\$25 a \$30 Dlls US Cy	

*Nota: 10 pies² = 1 m² Fuente: Plan de negocios Fabrica de Duela de Mezquite. Financiera Rural.

Fuente: Elaboración propia

Sus estados financieros son débiles porque no cuentan con una estructura financiera adecuada (activos circulantes y fijos como fuente de ingresos y su capital contable). Cabe aclarar que es una persona física iniciando un proyecto con recursos aportados por instituciones de gobierno para implementar capital semilla para impulsar nuevos proyectos productivos.

- Gobernabilidad del grupo empresarial.

El crédito sería otorgado al representante del Grupo de Jóvenes Emprendedores Rural y Fondos de Tierra (JERFT), representado por el Sr. Roberto Rodríguez Cantua, como se puede apreciar el acreditado para Financiera Rural fue una persona física y no la empresa moral, por la razón que los apoyos son individuales a cada uno de los participantes y acreditado del proyecto escuela de SRA.

- Fuente de secundaria de pago (Garantías).

Con la mezcla de recursos los pasivos adquiridos serán mitigados con diferentes montos de aportación de recursos financieros y garantías liquidas (dinero en efectivo) que aseguran de alguna manera la recuperación del financiamiento otorgado.

El financiamiento de capital de trabajo de acuerdo convenio de trabajo de la SRA y FR este tipo de financiamiento será garantizado con el 60% de garantía liquida aportada por la SRA.

El crédito refaccionario para la adquisición de tierras es garantizado con el 100% de garantía liquida aportada por la SRA.

Comentarios al financiamiento solicitado.

El financiamiento fue autorizado por la ACR Hermosillo en facultades del asesor de la agencia y un promotor de crédito mediante el método paramétrico scoring por un monto de \$1'500,000 el día 22 de Noviembre de 2011.

El elaboraron contratos de crédito, de cual se operó el crédito refaccionario para adquisición de tierras por un monto de \$1,168,770 el día 19 de Diciembre de 2011, con lo cual se adquirieron los derechos parcelarios de 389.63 ha del Ejido El Cruzero.

El Capital de Trabajo también contaba con su autorización respectiva, sin embargo no pudo ser depositado al grupo de trabajo de jóvenes emprendedores por los siguientes motivos:

- No se contaba con los permisos de uso de suelo, construcción, agua, estudio de impacto ambiental por parte de Semarnat.
- No se había comenzado con la edificación de la fábrica de duela de mezquite en el lugar definitivo.
- No se tenía el 100% de la maquinaria y equipo para llevar a cabo la actividad de fabricación, principalmente con el horno para llevar a cabo el desfleme de la manera.

Seguimiento al proyecto Agroempresarial.

Por parte de la ACR Hermosillo, se comenzó a dar un seguimiento al proyecto con el objetivo primordial de que se comprobará el 100 % de la inversión de la línea de crédito otorgada, del cual se comprobó que se realizó la compra venta de los derechos parcelarios.

Sin embargo una vez que se obtuvieron los recursos financieros por parte de la SRA, comenzaron también las divisiones en el grupo de jóvenes emprendedores así como en el grupo de artesanos de la costa involucrado también al prestador de servicios de FR, cabeza y líder del proyecto con lo cual los tiempos de construcción de la fábrica, tecnificación de la misma y su funcionamiento se vinieron abajo.

Se realizó visita a la oficina y taller de COPROMEZ el día 20 de Septiembre de 2012 donde trabajan los jóvenes emprendedores para comentar la realidad actual

además de realizar por parte de la ACR Hermosillo el cobro de la primera amortización del crédito refaccionario, del cual se comentó lo siguiente:

- Se finalizará la construcción del horno para desfleamar madera, que es vital para comenzar la actividad de elaboración de duela de mezquite.
- Los jóvenes emprendedores realizan la actividad de elaboración de “Bings” para calabaza cabocha y tarimas para empaque de hortalizas con madera de pino comprada en aserraderos del municipio de Yécora, Sonora.
- Se proyecta la iniciar con la obra civil de la fábrica de duela de mezquite.
- Se cuenta con la maquinaria y equipo para poner en marcha el proyecto así como energía eléctrica dentro de las parcelas adquiridas del Ejido El Cruzero.
- Se está reorganizando de nuevo el grupo de jóvenes emprendedores para llevar a cabo el proyecto una vez que se llegó a un arreglo con el PSP de FR y los Artesanos de la Costa de Hermosillo.

CONCLUSIONES

Como parte de un proceso de desarrollo en las competencias y competitividad empresarial de jóvenes en zonas marginadas se concluye lo siguiente:

- Buscar opciones y oportunidades de mejorar su calidad de vida.
- Crear una fuente de trabajo a través de una empresa rural.
- Apropiarse de una Unidad de Negocio.
- Ser productores con visión empresarial.
- Ser sujetos de crédito para apoyar su actividad productiva.

Aun cuando se ha adquirido ciertos conocimientos y habilidades para el desarrollo de su actividad productiva, es necesario implementar un proceso de capacitación constante que les permita contar con conocimientos, destrezas y actitudes nuevas para mejorar y seguir transformando su trabajo y su realidad actual, disminuyendo las brechas de aprendizaje y crear nuevas competencias.

Dentro de estas nuevas competencias debe existir la visión empresarial a mediano y largo plazo, soportado con la sustentabilidad del proyecto en sus dimensiones económica, social y ambiental.

Se tiene que tener claro en buscar dar valor a su cadena productiva para crear ventajas competitivas en su territorio.

Se debe seguir apoyando con un prestador de servicios profesional que siga como catalizador antes las diferentes instituciones públicas y privadas, para crear sinergias, ventajas competitivas en su cadena de valor y comenzar a tejer sus primeros eslabones de valor buscando fortalecer el producto a comercializar.

La Agencia de Crédito Rural de Financiera Rural deberán evaluar y fiscalizar el proyecto estratégico en lo económico, ambiental y nivel de vida de los participantes, con la finalidad de encontrar otras áreas de oportunidad de desarrollo rural sustentable.

Este tipo de proyecto, integrados por jóvenes productores de bajos ingresos, que intentan actividades económicas no tradicionales como fuente de ingresos y que se encuentran enclavados en zonas de alta y muy alta marginación, son los que le dan razón de ser a Financiera Rural, que tiene como eje central la promoción del Desarrollo Rural, como Agencia de Desarrollo, misma que se debe sensibilizar y asumir la responsabilidad que le corresponde.

REFERENCIAS

- Barquín, A. (2010): "Herramientas Sociales, políticas y culturales en torno al desarrollo rural sustentable". Colegio de Postgraduados/Financiera Rural. Primera Edición. México D.F.
- Caetano, A., Quesnel, E. y Valencia, S (2010): "Trabajo aprendizaje en el financiamiento del desarrollo rural". Colegio de Postgraduados/Financiera Rural. Primera Edición. México D.F.
- Contreras, N., y Zuloaga, A (2010): "La comunicación como factor determinante en el éxito de los negocios de los productores rurales". Colegio de Postgraduados / Financiera Rural. México. D.F.
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante R., Sainz H (2001): "El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos". Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Acciones de desarrollo y Cooperación A.D.C.CIDEAL. Fundación CIDEAL. Madrid, España.
- Favela R. (2011): "La estrategia Trabajo Aprendizaje en la creación de competencias empresariales en la Unión de Artesanos de la Costa A.C.". Tesina.
- Financiera Rural (2006): Manual del Docente y el Tutor. México D.F.
- GUADARRAMA, Pablo. Desafíos culturales de la globalización. En: Estudios Políticos. No. 13 (jul-dic/1998). P. 108-118.
- Sánchez C. (2009): "Psicología en ambiente rural". Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.
- Peña, Y., Nieto, A., Díaz, F. (2008): "Cadenas de Valor: Un enfoque para las agrocadenas.". Revista Equidad y Desarrollo. No. 9, pp. 77-85
- Porter, M. (1985): "The Value Chain and Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance". New York Free Press.
- Quintero, N. (2010): "Desarrollo Estratégico Territorial 20101 para el Distrito de Riego de Desarrollo Rural 144 Hermosillo, Sonora". SAGARPA, Gobierno del Estado de Sonora.
- Región Loreto. (2008). Recuperado el 30 de Enero de 2013, de http://www.regionloreto.gob.pe/web_dircetura/artesania/artesania.htm

ANEXOS

Anexo 1. Fotografías



