



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

**FORTALEZAS Y PUNTOS CONFLICTIVOS EN LA ELABORACIÓN
DE UN PROYECTO ESTRATÉGICO. CASO PRODUCTORES DE LA
UNIÓN REGIONAL DE PORCICULTORES DE JALISCO**

REBECA ELVIRA MORENO MUÑOZ

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

**FORTALEZAS Y PUNTOS CONFLICTIVOS EN LA ELABORACIÓN
DE UN PROYECTO ESTRATÉGICO. CASO PRODUCTORES DE LA
UNIÓN REGIONAL DE PORCICULTORES DE JALISCO**

REBECA ELVIRA MORENO MUÑOZ

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

43-03-03

CARTA DE CONSENTIMIENTO DE USO DE LOS DERECHOS DE AUTOR Y DE LAS REGALÍAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, la que suscribe **Rebeca Elvira Moreno Muñoz**, alumna de esta Institución, estoy de acuerdo en ser partícipe de las regalías económicas y/o académicas, de procedencia nacional e internacional, que se deriven del trabajo de investigación que realicé en esta Institución, bajo la dirección de la **Dra. Silvia Valencia Abundiz** por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesina: **Fortalezas y puntos conflictivos en la elaboración de un proyecto estratégico. Caso productores de la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco**, y de los productos de dicha investigación al Colegio de Postgraduados. Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre del Colegio de Postgraduados y las regalías económicas que se deriven serán distribuidas entre la Institución, El Consejero o Director de Tesis y el que suscribe, de acuerdo a las negociaciones entre las tres partes, por ello me comprometo a no realizar ninguna acción que dañe el proceso de explotación comercial de dichos productos a favor de esta Institución.

Salinas de Hidalgo, S.L.P., a 23 de enero de 2013.

Firma
Rebeca Elvira Moreno Muñoz

Dra. Silvia Valencia Abundiz
Vo. Bo. Profesor Consejero o Director de Tesis

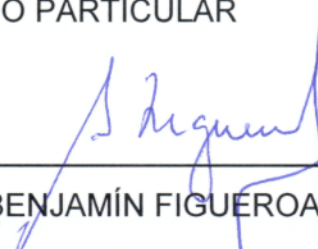
La presente tesina, titulada: **Fortalezas y puntos conflictivos en la elaboración de un proyecto estratégico. Caso productores de la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco**, realizada por la alumna: **Rebeca Elvira Moreno Muñoz**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA

GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:



DR. BENJAMÍN FIGUEROA SANDOVAL

DIRECTORA DE TESIS:



DRA. SILVIA VALENCIA ABUNDIZ

ASESOR:



DR. JUAN FÉLIPE MARTÍNEZ MONTOYA

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, 23 de abril de 2013

FORTALEZAS Y PUNTOS CONFLICTIVOS EN LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO ESTRATÉGICO. CASO PRODUCTORES DE LA UNIÓN REGIONAL DE PORCICULTORES DE JALISCO

Rebeca Elvira Moreno Muñoz, M.T.

Colegio de Postgraduados, 2013

La Financiera Rural para cumplir con su mandato y repercutir en el medio para el que fue creada dispone de dos formas de hacer llegar recursos financieros. Una es por la vía del crédito y otra por la vía de apoyos y servicios de capacitación, consultoría e infraestructura tecnológica a sus clientes potenciales. Las Agencias de crédito son las ventanillas de atención directa para que productores, empresas rurales y empresas de intermediación financiera soliciten el acceso a los recursos mencionados. Los servicios de un prestador externo son necesarios para acompañar los procesos que faciliten el acceso a esos recursos de los clientes que así lo soliciten. El personal de la agencia junto al prestador externo elabora la propuesta financiera adecuada para cada tipo de cliente. En la medida en que se haga sinergia de crédito y subsidio, la Financiera Rural reconocerá en ello un Proyecto Estratégico y promoverá financiamiento para la integración económica del sector del que se trate. Las competencias necesarias para que la ventanilla cumpla con sus metas de colocación anuales con calidad y oportunidad deben ser amplias en relación al medio, técnicas en relación al proyecto, financieras en términos de su viabilidad y administrativas para la supervisión y recuperación.

Palabras clave: financiamiento, cliente, agencia, competencias.

STRENGTHS AND HOTSPOTS IN THE ELABORATION OF A STRATEGIC PROJECT. THE CASE FOR UNIÓN REGIONAL DE PORCICULTORES DE JALISCO

Rebeca Elvira Moreno Muñoz, M.T.

Colegio de Postgraduados, 2013

Financiera Rural has two ways to finance projects in order to comply with its mandate and impact on the area for which it was created. One way is by of credit and the other one is with subsidies and services to pay for training, consulting and technology infrastructure to potential customers. The credit agencies are the direct service windows for producers, rural businesses and financial intermediation companies requesting access to the resources mentioned. To be able to deliver the services they provide financier rural has, rigorous methods, with ambitious goals of placement and portfolio recovery, as well as strict performance indicators and a detailed operational complex, it's not a simple task. The colocation volume of the agencies and the few staff that work, makes it necessary to rely on the services of an external provider to accompany the processes and facilitate access to these resources for customers who request them. The agency staff and the external provider elaborate the appropriate financial proposal for each type of customer. As long as there is synergy between the credit and the subsidy, Financiera Rural will recognize it as a strategic financing project and will promote the financing for the economic integration in the sector concerned. The skills required for the window to meet its annual placement goals with quality and timeliness must be broad in relation to the environment, techniques relating project, in terms of financial viability, administrative supervision and recovery.

Keyword: financing, client, agency, skills.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	1
1. DEFINICIÓN DE PROYECTO ESTRATÉGICO	8
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIÓN REGIONAL DE PORCICULTORES DE JALISCO COMO PROYECTO ESTRATÉGICO DE LA FINANCIERA RURAL	13
a. Planteamiento y solución del problema.	17
b. Escenarios del futuro	19
c. Organización de productores de la cadena carne porcina	22
3. EL CONTEXTO DE LA FINANCIERA RURAL	26
4. PROGRAMAS DE CRÉDITO DE ATENCIÓN A LA CADENA PRODUCTIVA CARNE PORCINA	31
5. CADENA PRODUCTIVA CARNE DE PORCINO, CARACTERÍSTICAS Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	39
6. EL PROYECTO DE LA UNIÓN REGIONAL DE PORCICULTORES DE JALISCO CON LA FINANCIERA RURAL –AGENCIA GUADALAJARA	43
a. Proceso de revisión de la documentación legal de la URPJ	44
b. Antecedentes de la Unión	45
c. Modificación y ampliación del Objeto Social para acceder a financiamiento	54
d. Proceso de análisis de la propuesta económica presentada por la Unión para acceder al financiamiento	60
e. Desarrollo de Infraestructura para la Unión.	69
f. Membresía y servicios de la Unión Regional	77
g. Porcicultores de Jalisco	79
h. Relación de negocios Unión Regional de Porcicultores y la Financiera Rural	84
7. FUNCIÓN PROMOCIÓN DE APOYOS Y SERVICIOS DE LA FINANCIERA RURAL	86
8. DEFINICIÓN OPERATIVA DEL DISEÑO, LA PLANEACIÓN Y LA CONCRECIÓN DE LOS CRÉDITOS, SERVICIOS Y APOYOS	92
9. COMPETENCIAS DE PROMOTORES, AGENTES DE CRÉDITO Y PRESTADORES DE SERVICIOS	103
10. CONCLUSIONES	112

11. BIBLIOGRAFÍA	124
Documentos de referencia	124
Documentos institucionales internos	125
12. SIGLAS	128

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Apoyos y servicios otorgados a la URPJ del Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría de la Financiera Rural 2009-2010	16
Cuadro 2. Proyecciones de comercialización en la URPJ.....	61
Cuadro 3. Valor económico de la demanda de granos	61
Cuadro 4. Programas de comercialización en la URPJ.....	63
Cuadro 5. Demanda de granos y oleaginosas de la URPJ en 2007	65
Cuadro 6. Composición de la inversión en infraestructura de la URPJ	70
Cuadro 7. Pignoración y financiamiento URPJ, 2009-2010	75
Cuadro 8. Relación costo-beneficio carne porcina	76
Cuadro 9. Asociaciones locales municipales de poricultores	77
Cuadro 10. Comparativo de conceptos de ingresos de la URPJ. 2007-2010	78
Cuadro 11. Inventarios nacionales de animales en UPP	81
Cuadro 12. Comparativo de producción porcina Jalisco resto del país. 2009.....	82
Cuadro 13. Presupuesto de la Financiera Rural en el Presupuesto de egresos de la federación	91

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. El "monito del Proyecto Estratégico de la URPJ	14
Figura 2. Problemática observada en la URPJ.....	19
Figura 3. Organigrama de la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco.	23
Figura 4. Organigrama de la URPJ en septiembre de 2011.....	24
Figura 5. Organigrama propuesto para la incorporación de la Entidad Dispersora ...	25
Figura 6. Cadena productiva carne porcina y opciones de financiamiento	40
Figura 7. Estructura de Gobierno de la URPJ	50
Figura 8. Silos de la URPJ ubicados en El Salto, Jalisco.....	71
Figura 9. Silos en operación en septiembre de 2011	72
Figura 10. Oficinas de la URPJ en construcción en el 2008	73
Figura 11. Oficinas la URPJ ubicadas en El Salto, Jalisco.	74
Figura 12. Precio de sorgo para formulaciones pecuarias	76
Figura 13. UPP en principales estados productores de carne porcina.....	80
Figura 14. Competencias del promotor sobre la Empresa Rural.....	105
Figura 15. Competencias de Promotor sobre el conocimiento del medio social y económico que atiende.	105
Figura 16. Competencias del promotor respecto de Saber caracterizar.	106
Figura 17.- Competencias del promotor respecto de Negociación con el cliente. ...	106
Figura 18. Competencias del promotor respecto de “Articulación de crédito con apoyos y servicios”	108
Figura 19 . Competencias del promotor respecto “Gestión”	109
Figura 20 . Competencias del promotor respecto de “Operación crediticia”.....	110

INTRODUCCIÓN

La promoción de crédito, apoyos y servicios en una Agencia de la Financiera Rural se realiza con un conjunto de acciones y operaciones que van desde el conocimiento puntual del cliente y la integración de su expediente, hasta la administración profesional y eficiente de la cartera de crédito generada. Además de canalizar apoyos y servicios de acuerdo a la normativa institucional y a las reglas de operación vigentes de los programas de la Financiera y de otras dependencias federales como SAGARPA.

La relación con un prospecto de cliente para integrar su expediente mediante el cual solicita un crédito, independientemente del monto y de la personalidad jurídica del solicitante, es un trabajo importante y minucioso que requiere cumplir con un estándar de calidad que facilite la autorización del financiamiento solicitado, además de que debe ser realizado en el menor tiempo posible.

Describir los procesos que se realizan en una Agencia de crédito rural no es el motivo de este trabajo, sin embargo es importante partir de ahí para ubicar desde dónde se escribe. Una Agencia es una ventanilla de atención directa al público, y nuestro público son pequeños y medianos productores, empresas rurales, sociedades de producción y organizaciones diversas, así como figuras jurídicas de distinta naturaleza, que operan como segundo piso de atención crediticia. Quienes ahí trabajamos con la función de “promotor” realizamos las siguientes actividades, de manera enunciativa no limitativa:

- Integración de expedientes para la atención de créditos directos en primer piso e indirectos de segundo piso, cuyas características y especificaciones son diferentes.
- Administración de la cartera de crédito bajo responsabilidad, lo cual implica proporcionar saldos, realizar acciones de cobranza y supervisión de la correcta aplicación de los financiamientos, así como la necesaria actualización de la información de clientes y proyectos.
- Realizar las operaciones internas necesarias para la gestión exitosa del crédito de primero y segundo piso.
- Alimentar los sistemas informáticos de clientes, crédito, servicios y apoyos, avalúos, etc., así como satisfacer las necesidades de información de los diferentes niveles en la estructura de la propia Financiera.
- Proporcionar información y orientación, en cualquier momento, respecto de dudas de algún prospecto de cliente así como de los procesos internos de autorización de los financiamientos.
- Cada actividad realizada genera información que debe ser clasificada y archivada para en su momento ser analizada y fuente de consulta directa respecto del cliente y su proyecto.
- Cada Agencia del país tiene una meta presupuestal específica de colocación crediticia y de canalización de apoyos.
- Conocimiento y actualización permanente de la normatividad institucional vigente.

Los indicadores de desempeño que miden el trabajo del promotor y de las Agencias tienen que ver en lo general con los siguientes aspectos:

- Colocación crediticia y saldo de cartera
- Índice de cartera vencida y efectividad en la cobranza
- Atención al cliente y al tren de crédito

A partir del año 2011 se incorporaron nuevos indicadores de aspectos relacionados con las Estrategias de Financiamiento para la Integración económica de sectores prioritarios, las cuales se relacionan con crecimiento del crédito de largo plazo, la atención de productores y regiones sin acceso al crédito, y el financiamiento de actividades estratégicas mediante la articulación de crédito con apoyos y servicios de otras dependencias y entidades de gobierno estatal o municipal. Se debe buscar la integración de recursos adicionales de otras dependencias federales a los de la Financiera.

En el 2009 los servidores públicos de la Financiera Rural, promotores, agentes, abogados, analistas de crédito, tuvimos la oportunidad participar en la primera generación de la Maestría en Gestión financiera para el desarrollo rural con el aval del Colegio de Posgraduados. El objetivo final era lograr un acercamiento analítico a cualquier área de nuestro quehacer y sobre eso desarrollar nuestras tesinas. El universo a explorar resulta tan extenso que resultaba difícil definir el objeto de estudio. En este caso se optó por hacer una revisión documental de la relación de negocios de la agencia de crédito rural Guadalajara de la Financiera Rural, con una Organización de productores específica. A partir de ahí determinar las fortalezas y puntos conflictivos en la construcción de esa relación mediante la figura del Proyecto Estratégico planteado por la Financiera.

El factor tiempo es un recurso escaso para reflexionar y profundizar de manera analítica sobre nuestro trabajo. La reflexión y el análisis crítico individual para generar conocimiento son acciones que difícilmente se efectúan de manera intencionada en el contexto del servicio público. Tampoco existe una metodología de acercamiento analítico a nuestro quehacer, además de que no se había presentado la oportunidad de hacerlo.

El trabajo cotidiano se lleva a cabo mediante una normativa y procedimientos rigurosos, que además se modifican de manera constante.

La participación en la Maestría exigía la búsqueda de un lente que nos permitiera un acercamiento analítico para interpretar y entender la realidad y las implicaciones de nuestro trabajo cotidiano. Ese proceso no fue sencillo.

La experiencia en el servicio público y específicamente en la atención directa de los productores del medio rural, proporciona competencias y conocimiento respecto de las diversas áreas que lo componen, como los aspectos económicos, financieros y de mercado, técnicos productivos, organizativos y administrativos. Sin embargo también es necesario conocer la política pública y la legislación aplicable vigente. La gestión de la función promoción es por lo tanto, tan diversa como compleja, además de que se enfrenta a los estrictos indicadores internos de calidad y eficiencia recién mencionados.

Un objetivo de este trabajo es en principio revisar con detalle, por qué no ha fructificado, desde la perspectiva de la Financiera Rural, el proceso de construcción de una relación de negocios con una importante organización de productores de porcinos en el estado de Jalisco. Esta construcción no ha sido sencilla y ha presentado magros resultados en relación a los montos de líneas de crédito autorizada contra lo efectivamente dispersado y dispuesto.

Otro objetivo es revisar la función promoción de crédito, apoyos y servicios para intentar reflexionar respecto de su real impacto. Nos fue sugerido que los temas a tratar para la elaboración de las tesis, tuviera que ver con la propuesta que la Financiera ha desarrollado para atender de manera integral a las organizaciones, empresas y productores rurales, conocida internamente como Proyecto Estratégico. La relación de negocios con la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco, si bien es cierto que desde su inicio no se visualizaba como estratégica, paulatinamente se le comenzó a considerar así por el potencial de negocios que representaba.

Por otra parte, las actividades académicas de la Maestría se orientaron fundamentalmente en la revisión de las competencias necesarias para llevar a cabo la función promoción del promotor en la Financiera Rural. Los contenidos del plan curricular así como los productos finales elaborados por los estudiantes, debían ser revisados desde esta óptica.

Sin embargo, el punto de partida de este trabajo es el delimitar el contexto en el cual desarrollamos nuestro quehacer cotidiano. Quién es la Financiera Rural, en donde se ubica dentro de la política pública y cómo se realiza la concreta operación de los procesos que hacen llegar recursos financieros al medio rural. Cuál es el tamaño en la participación presupuestal de la Financiera Rural en el Presupuesto de Egresos de la Federación y del Programa Especial Concurrente anualmente publicado en el Diario Oficial de la Federación para crédito, apoyos y servicios. Partimos desde la definición específica de esos montos de recursos para visualizar y enfrentar el tamaño de su encargo. Además de explicitar su propio marco contextual, normativo en la vinculación con una organización de productores específica. Sólo así es posible dimensionar la complejidad de nuestra cotidiana tarea.

Es importante mencionar respecto la temporalidad en la revisión del caso que nos ocupa es que abarca un plazo de tiempo que inicia en marzo del 2007 con el primer contacto de la Financiera con la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco hasta abril de 2012. A esta fecha final y como recuento de lo obtenido por ambas instituciones, se han sucedido ya dos procesos de autorización de línea de crédito.

En relación a la metodología del presente trabajo, se realizó una exhaustiva revisión de distintos documentos normativos publicados en la norma teca institucional y que tienen que ver con los siguientes aspectos:

- El marco institucional normativo y la legislación federal que le da origen, para atender la Misión de la Financiera en el medio rural.
- La normatividad interna para atender un caso específico para otorgar un crédito directo prendario a la persona moral denominada como la Unión Regional, cuyo monto solicitado es mayor a las 10 millones de unidades de inversión (UDI).
- El origen y las modificaciones generadas para la oferta de crédito prendario para la atención específica de las organizaciones de porcicultores nacionales, desde la Financiera Rural a raíz de la contingencia generada por la influenza porcina.
- La normatividad institucional para la definición del concepto de Proyecto Estratégico para el financiamiento rural.
- En relación al contexto social, económico y organizacional de la Unión, las características de los mercados regional y nacional de la cadena productiva carne de porcino. La revisión de los procesos internos necesarios para convertir a la Unión en sujeto de crédito.

Los documentos institucionales consultados son en su mayoría internos.

1. DEFINICIÓN DE PROYECTO ESTRATÉGICO

Para profundizar la promoción del crédito y de apoyos y servicios, se ha diseñado la política de Integración económica para el Fomento y Promoción de negocios en el medio rural. A los procesos crediticios hay que incorporar la visión de integración económica, y hacer llegar el subsidio de manera que fortalezca procesos de negocios, gestión crediticia, soluciones tecnológicas y de mercado, etc., además de incrementar la derrama financiera para el financiamiento de las actividades productivas en el medio.

Para propiciar lo anterior la Financiera ha implementado el concepto de Proyecto Estratégico para la integración económica de empresas, productores y organizaciones. Los resultados desde las agencias han sido siempre mucho más exitosos en el punto de la colocación crediticia y su recuperación. La responsabilidad de recuperar la cartera colocada, hasta el año 2011 era fundamental y responsabilidad del trabajo del promotor, al momento de escribir estas líneas la situación había cambiado con la creación de la figura de asesor de cobranza con la responsabilidad específica de recuperar cartera colocada.

El concepto de proyecto estratégico se define en la Financiera Rural como “La iniciativa de una organización de productores, para diseñar, incubar y fortalecer un conjunto de empresas o unidades de negocios que constituyan un corporativo que desempeñe funciones económicas para integrar una o más cadenas productivas en

una región determinada”¹. Se pretende que los productores se apropien de las diversas funciones económicas que se llevan a cabo en los eslabones de las cadenas productivas, tales como el abasto, los servicios técnicos, el acopio, el almacenamiento, el transporte, el beneficio, la transformación, el mercadeo y la comercialización.

En relación a los servicios financieros (ahorro, crédito, seguros), existen otros apoyos y servicios también para diseño, incubación y fortalecimiento de entidades dispersoras e intermediarios financieros rurales, que sean canalizadores de recursos crediticios directos a productores, empresas y organizaciones. Incluso toda vez que ha sido fortalecida la gestión de negocio, se pretende incorporar los servicios financieros, de crédito, ahorro y aseguramiento.

El concepto de proyecto estratégico ha significado por lo tanto, la concurrencia de crédito, apoyos y servicios para diseño, incubación y fortalecimiento de empresas rurales y organizaciones; el desarrollo de negocios y procesos de integración económica en el medio rural, así como de las empresas de intermediación financiera.

Es hasta el ejercicio presupuestal del 2010 que dicho concepto es incorporado en el Programa Integral con la orientación de “elevar la eficacia y eficiencia de los recursos aplicados al desarrollo económico y financiero de la Organización de Productores. En ellos se establecerá la estrategia de articulación económica y financiera, así como otras iniciativas de desarrollo económico de la Organización”²

¹ Prontuario de apoyos y servicios de la Financiera Rural (2011) con fundamento en las reglas de operación de los programas de Apoyo de la Financiera Rural para acceder al crédito y fomentar la integración económica y financiera para el desarrollo rural.

² Diario Oficial de la Federación. 31-12-2009.

con base solamente en programas de capacitación impartidos en convenio con el Colegio de Posgraduados.

Es importante mencionar que los apoyos y servicios se han diseñado con los siguientes propósitos:

- Mejorar la calidad de los servicios que brindan tanto la Financiera como el Prestador de servicios a los beneficiarios finales.
- Elevar la eficiencia de la promoción y la gestión crediticia.
- Capitalizar empresas de servicios financieros en el medio rural.
- Constituir garantías líquidas.
- Reducir los costos asociados con el fondeo, la contratación y administración de los créditos, incluidos aquellos vinculados con los efectos de un desastre natural y/o contingencias de mercado.

Un apoyo es una aportación económica que otorga la Financiera a un beneficiario para un propósito específico.

Un Servicio es la actividad que realiza el prestador de servicios, el cual genera un beneficio a cambio de una retribución económica que se cubre entre el beneficiario y la Financiera. Los servicios son los siguientes:

- Servicio de capacitación para desarrollar competencias laborales en la población objetivo.
- Servicio de consultoría para ofrecer soluciones tecnológicas necesarias en la población objetivo para resolver problemas específicos.

- Servicio de Promoción y gestión de crédito para la integración de expedientes de crédito y gestionar solicitudes de crédito.
- Servicio de Calificación financiera para la evaluación de entidades e intermediarios financieros.

Es importante mencionar que dentro de los apoyos y servicios definidos en las reglas de operación que año con año se definen para la Financiera, se encuentra disponibilidad presupuestal para la formación y desarrollo de competencias de prestadores de servicios y promotores de crédito. Los usuarios de servicios financieros siempre han contado con esa posibilidad.

Arias Galicia (2001) define el concepto competencia como un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes que facultan a una persona para lograr un alto desempeño en el trabajo. El trabajo operativo en las agencias de crédito rural precisamente exige de un alto desempeño por el riesgo que implican las decisiones que se toman en el día a día.

El presente trabajo pretende determinar cuáles son los factores de éxito en la operación de un Proyecto Estratégico en la Agencia Guadalajara de la Financiera Rural. Reflexionar sobre el trabajo operativo y cotidiano y sobre la relación de negocios con una Organización de productores del estado de Jalisco, sobre el contexto en el que se participa junto con ellos. Competir en el mercado financiero no debía ser difícil con la bolsa de subsidio que tenemos para premiar la preferencia de los clientes. Sin embargo sí lo es.

La política de participación de la Financiera en el desarrollo rural sustentable, anteriormente descrita, se implementa en el 2003 mediante la publicación de las reglas de operación para el otorgamiento de capacitación y asesoría a los productores e intermediarios financieros rurales para la mejor utilización de los recursos crediticios³, las cuales consistían básicamente en los siguientes programas:

- a) Programa de Capacitación y Asesoría a Productores e IFR;
- b) Programa de Apoyo para IFR Constituidos;
- c) Programa de Apoyo para la Constitución de Nuevos IFR.

Cada programa se integra por diversos componentes de apoyos y servicios. En las reglas de operación se definen los apoyos como las aportaciones económicas que los beneficiarios reciben de los distintos programas, en calidad de subsidio.

Cómo se hace operativamente, en el día a día, la aplicación de este modelo, de manera que sea significativa para la organización y exitosa en los términos planteados.

³ Diario Oficial de la Federación 08-08-2003.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIÓN REGIONAL DE PORCICULTORES DE JALISCO COMO PROYECTO ESTRATÉGICO DE LA FINANCIERA RURAL

La expectativa inicial en la relación de negocios de la Financiera con la Unión era de un gran potencial de colocación crediticia. Una vez que el promotor logra administrar una cartera de crédito de valor y volumen importante, en un cliente con las características de la Unión Regional de Porcicultores lo ubica en la posibilidad de convertirlo en un proyecto estratégico.

El hecho de que a partir del 2010 se considere proyecto estratégico y no desde 2007 en que iniciaron las gestiones, es precisamente por la dificultad que implicó la construcción de una relación de negocios en donde no existían antecedentes de ningún tipo.

Embonar crédito, apoyos, servicios, así como procesos de gestión al interior de las cadenas productivas convierte los proyectos en estratégicos, lo cual requiere de esquematizar la situación por abordar. Al interior de la Financiera, al resultado de esquematizar la función económica de una organización que es necesario fortalecer con apoyos y servicios, además de con servicios financieros, se le conoce como “hacer un monito”.

La función económica que había que fortalecer era la compra consolidada de insumos para las unidades de producción porcinas del estado de Jalisco, de manera que el grano fuera de fácil acceso para las granjas.



Figura 1. El "monito" del Proyecto Estratégico de la URPJ

Proyecto estratégico: Integración económica de productores, empresas y asociaciones que integran la Unión Regional de Porcicultores. Cadena carne porcina.

La Unión Regional de Porcicultores de Jalisco integra a más de 1700 productores y 45 Asociaciones locales municipales.

Datos relevantes del proyecto estratégico:

846 unidades de producción porcinas (UPP) registradas en el padrón de porcicultores de Jalisco, comparten la necesidad de abastecer los granos sorgo y pasta de soya para la alimentación de las granjas.

Potencial de crédito: 100 MDP.

Zonas del estado que incorpora: Altos, centro y sur.

El proyecto de acopio y comercialización presentado por la Unión a la Financiera establecía una necesidad de adquirir 38 mil toneladas de insumos para las raciones alimenticias. Tan importante es el negocio de la comercialización de granos para la Unión que ha representado en los últimos años, una gran fuente de ingresos, ver Cuadro 14, página 50.

La relación de negocios con la Unión se concretó hasta el año 2009 con las primeras disposiciones de créditos prendarios y el primer apoyo para la adquisición de equipo de cómputo para las nuevas oficinas.

En 2010 ya se considera un Proyecto Estratégico Maduro que ha recibido recursos del Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría según Cuadro adjunto:

Cuadro 1. Apoyos y servicios otorgados a la URPJ del Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría de la Financiera Rural 2009- 2010⁴

	Nombre del Programa	Nombre del Apoyo	Tipo de Figura	Monto	Fecha
1	Fondo para la administración de los riesgos agrícolas	Apoyo para la Adquisición de Coberturas de precios agrícolas	Empresa Rural	\$74,671.25	07/2010
2	Fondo para la administración de los riesgos agrícolas	Apoyo para la Adquisición de Coberturas de precios agrícolas	Empresa Rural	\$157,062.36	07/2010
3	Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales (IFRs)	F.6 Servicio de Consultoría en diseño de soluciones tecnológicas, procesos y sistemas de gestión para IFRs y Entidades Dispensoras (ED)	IFR	\$111,000.00	08/2010
4	Programa para la constitución y operación de unidades de promoción del crédito	Apoyo para la Realización de Eventos Financieros o de Desarrollo Rural	Empresa Rural	\$100,000.00	10/2010
5	Fondo para la administración de los riesgos agrícolas	Apoyo para la Adquisición de Coberturas de precios agrícolas	Empresa Rural	\$215,436.00	07/2009
6	Fondo para la administración de los riesgos agrícolas	Apoyo para la Adquisición de Coberturas de precios agrícolas	Empresa Rural	\$80,068.50	07/2009
7	Fondo para la administración de los riesgos agrícolas	Apoyo para la Adquisición de Coberturas de precios agrícolas	Empresa Rural	\$51,348.94	07/2009
8	Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e IFRs	F1. Servicio para la elaboración de Diagnóstico a los IFR y ED	Empresa Rural	\$64,000.00	08/2009
9	Fondo para la administración de los riesgos agrícolas	Apoyo para la Adquisición de Coberturas de precios agrícolas	Empresa Rural	\$241,110.00	09/2009
10	Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e IFRs	F10. Apoyo para la dotación de elementos técnicos y formales y para apoyar la operación de los IFR y ED	IFR	\$220,000.00	12/2009
11	Programa para la constitución y operación de unidades de promoción del crédito	Apoyo para la Realización de Eventos Financieros o de Desarrollo Rural	IFR	\$150,000.00	09/2009
12	Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e IFRs	Servicios para la Elaboración de Planes de negocios para IFR y ED manuales	IFR	\$64,000.00	12/2009
Total				\$1'528,697.05	

⁴ Ministraciones de recursos registradas en el Sistema de la Financiera Rural denominado SIPRONET.

El Cuadro anterior indica los apoyos y servicios que se han generado y pagado para la Unión con cargo al Programa integral de capacitación, en los cuales se le ha considerado tanto como empresa rural y como un posible intermediario financiero.

Durante la maduración de la Unión como proyecto estratégico, han colaborado cuatro prestadores de servicios, dos gerentes de comercialización y la elección interna de dos consejos de administración. Arias Galicia dice que las organizaciones deben buscar generar conocimiento y en esa medida serán más competitivas.

Cómo generar conocimiento y aprendizajes organizacionales con tal rotación de prestadores de servicios, de profesionistas y directivos. Y que además este sea un conocimiento duradero para la organización y sus integrantes.

a. Planteamiento y solución del problema.

Para realizar el planteamiento y solución del problema, se toma la metodología que propone Arias Galicia⁵ en la cual se parte de una situación actual o real (A) y se especifica una situación deseada, a la cual transitar (B). Medir, clasificar y evaluar la situación actual y estimar la intensidad del problema, partiendo de definir las diferencias entre A y B para comparar necesidades o carencias así como las posibles causales del problema. Posteriormente se requiere elaborar un pronóstico del futuro en tres escenarios distintos, optimista, medio y pesimista.

⁵ Arias Galicia Fernando (2001). Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, página 69. México, Trillas.

La integración económica de las UPP, empresas, asociaciones y productores será posible en la medida que exista una importante área de servicios de acopio y comercialización. Es cierto que ha existido el área y que ha comercializado importantes volúmenes de grano, sin embargo la Unión se encuentra en un momento en el que por primera vez tiene el acceso a su propio almacenamiento. Requiere de un profesionalista que coordine logística con las necesidades de las UPP.

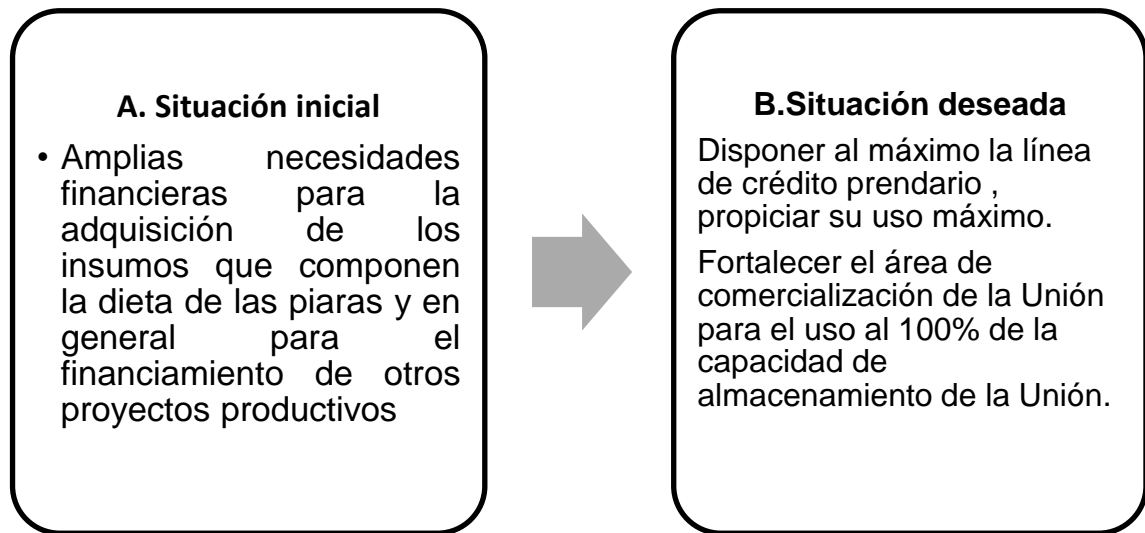


Figura 2. Problemática observada en la URPJ

- Fortalecer el área de comercialización de la Unión para el uso al 100% de la capacidad de almacenamiento de la Unión de 42 mil toneladas anuales.
- Desarrollar e implementar una nueva área de servicio para el financiamiento de Asociaciones, organizaciones y empresas porcícola del estado de Jalisco, a decisión e impulso del propio Consejo Directivo.

b. Escenarios del futuro

Escenario optimista

- El Consejo y su Presidente son los principales convencidos de la necesidad de fondear la adquisición de insumos para el almacenamiento tanto en sus propias instalaciones como en otras zonas geográficas definidas estratégicamente.

- El Consejo inicia internamente un proceso de toma de decisión rápido para determinar si es conveniente o no la gestión y operación del área de servicios financieros de la Unión. Esta área tendría la función principal de definir nuevamente las líneas básicas de crédito que requieren los productores y las empresas.
- Se crea y fortalece la Entidad Dispersora de crédito desde la Unión como la nueva área de servicios financieros para todos los socios.
- El Proyecto Estratégico desarrollado al interior de la Unión se consolida con apoyos, servicios y crédito asociado.

Escenario medio

- Existe interés de la nueva administración para la renovación de la línea de crédito, sin embargo los tiempos internos organizacionales, son difíciles de embonar con la dinámica que se requiere en la agencia para cumplir con su meta de colocación anual presupuestada. Lo anterior significa internamente para la agencia que, al no tener certezas de operación con la Unión, hay que buscar otras opciones de colocación crediticia y de apoyos.

Escenario pesimista

- No sucede nada, a la nueva administración no le interesa renovar la línea de crédito con la Financiera Rural ni explorar la posibilidad de proporcionar a sí mismos, servicios financieros, por lo que hay que buscar nuevas opciones de negocio.
 - a. Estimación de la situación actual

Cuáles son los factores causales de la situación actual de parte de la Unión.

- En principio se explica a la dinámica interna institucional de la Unión, al deberse a sus Estatutos Sociales.
- A la rotación de personal del área de comercialización, que no permite tener continuidad en los proyectos.
- Falta incorporar aprendizaje organizacional, es decir, sistematizar la experiencia y ponerla a disposición de la organización.

Cuáles son los factores causales de la situación actual por parte de la Financiera Rural.

- Los tiempos institucionales son extremadamente rápidos y deben ajustarse de manera que permitan alcanzar las metas de colocación presupuestadas. El compromiso de la agencia Guadalajara para el 2011 en colocación crediticia es de \$1,343 MDP.
- Los proyectos para el ejercicio de líneas de crédito, así como los apoyos obtenidos deben sujetarse a revisión previa para su autorización, y a comprobación una vez dispuestos, ya que son auditables.

Cuáles son los factores causales de la situación actual por parte de los prestadores de servicios.

- La rotación de prestadores de servicios con visiones particulares de la situación. Dos de ellos realizaron el programa de compras de grano y

comercialización de la Unión. Otro realizó manuales y el proyecto de la entidad dispersora.

- El prestador de servicios que con cargo al Programa Integral de Formación, capacitación y consultoría, realiza funciones de asesor de la Unión.

c. Organización de productores de la cadena carne porcina

La Unión Regional de Porcicultores de Jalisco es una organización integrada por más de 1700 productores y empresas y consolidada en el sector que representa. Ofrece servicios diversos como la administración del Fideicomiso, los fondos para campañas sanitarias, la Farmacia, la expedición de guías de tránsito, el banco de semen, la comercialización de grano; así como los aspectos específicos de la vida interna de la organización como las cuotas gremiales, la toma de decisiones en Asamblea y en el Consejo de Administración además de la celebración del día del porcicultor.

El organigrama de la organización ha cambiado en tres años y lo han documentado los prestadores de servicio involucrados.

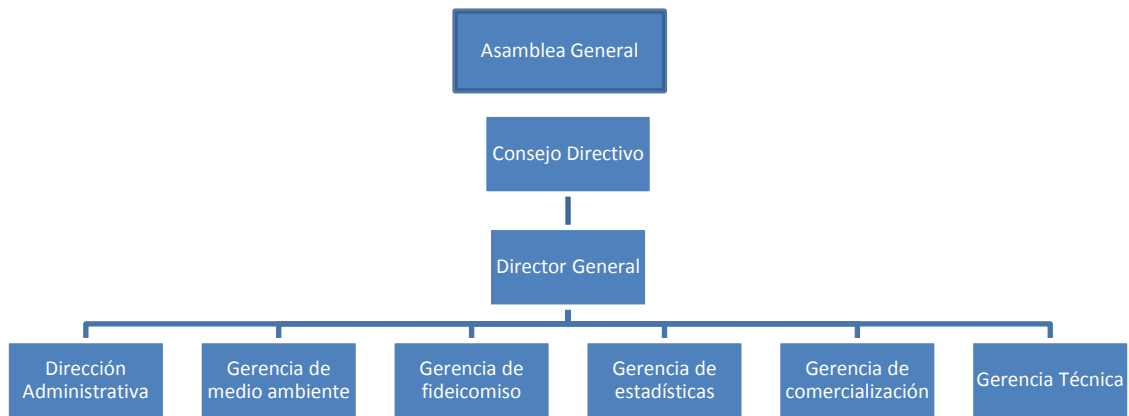


Figura 3. Organigrama de la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco. 6

⁶ Proyecto de inversión, Márquez y Barajas, 2008. Organigrama con el funcionamiento actual de la Unión.

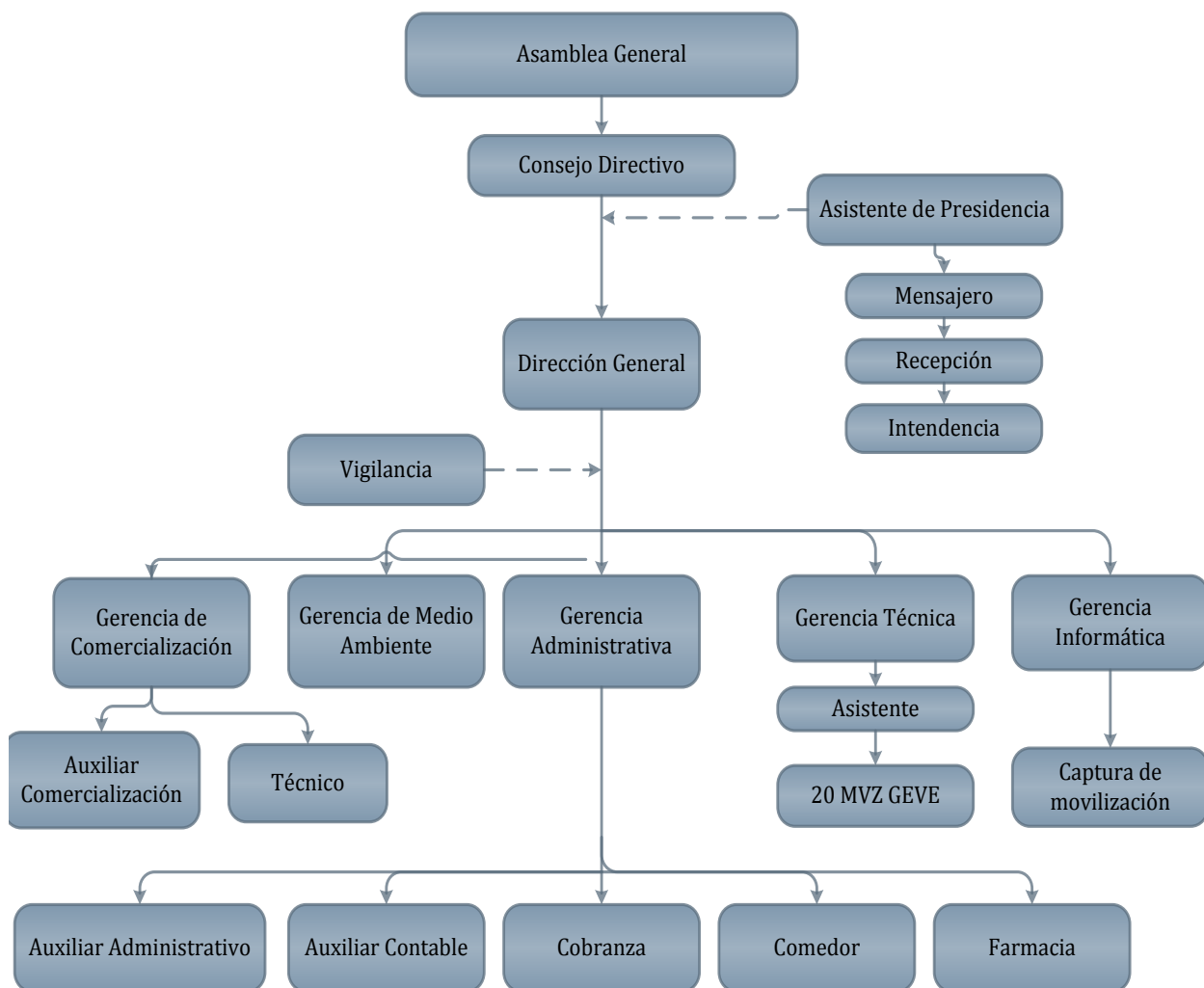


Figura 4. Organigrama de la URPJ en septiembre de 2011⁷

⁷ Barajas Zamorano Ramón, Septiembre de 2011. Proyecto de pignoración de granos para Crédito Prendario.

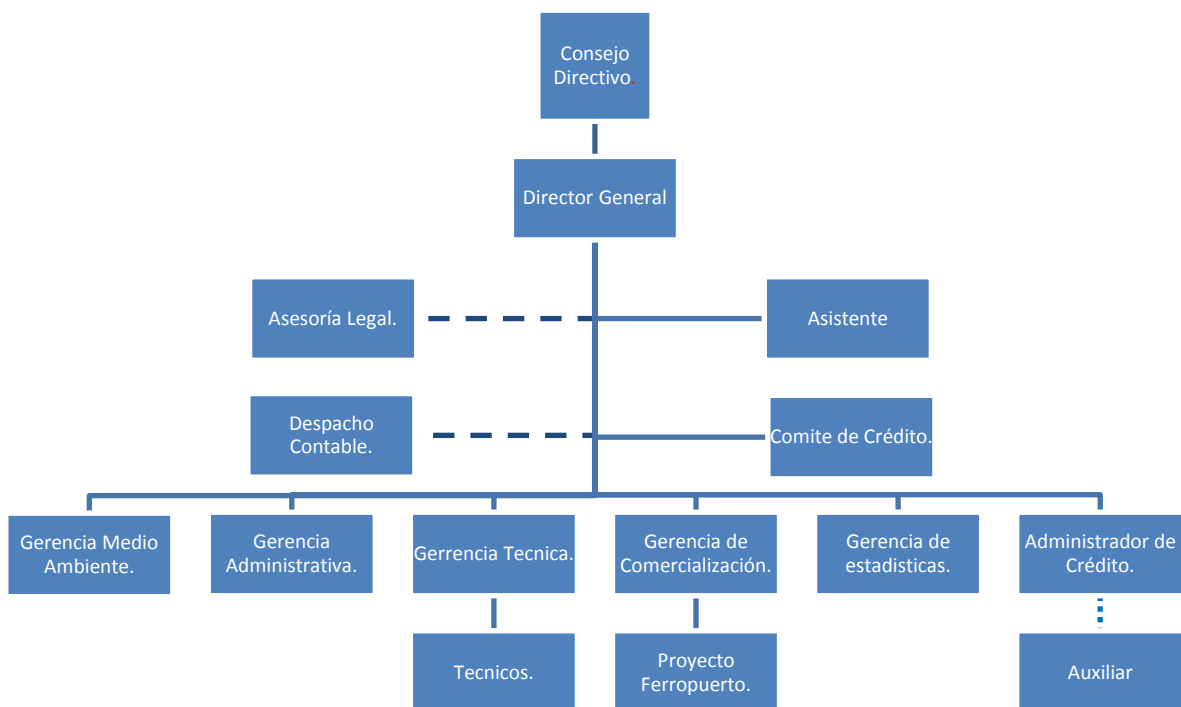


Figura 5. Organigrama propuesto para la incorporación de la Entidad Dispersora⁸

Desde la perspectiva de la agencia de crédito Guadalajara y en específico de una promotora de crédito, ¿cuáles son los factores de éxito en la construcción de un proyecto estratégico?

⁸ Alberto Sánchez Alonso, 2010. Manual de Organización y Funciones URPJ.

3. EL CONTEXTO DE LA FINANCIERA RURAL

Facilitar el acceso al Financiamiento, Asistencia Técnica y Capacitación es el encargo que la Ley de Instituciones de crédito establece para la Banca de Desarrollo de la cual la Financiera Rural es parte. Ese encargo establece que en el desarrollo de sus funciones se deberá preservar y mantener su capital mediante una operación eficiente de recursos⁹.

El Banco de México señala como finalidad de estas instituciones la promoción del desarrollo de los diferentes sectores productivos del país y de acuerdo a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo. En México existen 6 bancos de desarrollo¹⁰ y un organismo público de fomento denominado Financiera Rural, cuyo objetivo principal es canalizar recursos financieros y proporcionar asistencia técnica, capacitación y asesoría, al sector rural. Este organismo está descentralizado de la Administración Pública Federal y es coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)¹¹.

Por otra parte, el acceso al financiamiento de productores y empresas rurales es fundamental para la Ley para el Desarrollo Rural Sustentable, la cual es el eje rector de la política pública para el desarrollo rural, cuya coordinación recae en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

⁹ Ley de Instituciones de crédito, artículo 30, párrafo tercero.

¹⁰ Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, Nacional Financiera, Banco de Comercio Exterior, Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y la Armada, Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros y Sociedad Hipotecaria Federal.

¹¹ <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/informacion-general/intermediarios-financieros/instituciones-banca-desarroll.html>, consultada el 01-06-2011

La Financiera Rural como Banca de Desarrollo tiene la Misión de que mediante crédito eficiente, prudente y transparente, se incremente la productividad, así como mejorar el nivel de vida de su población. La Visión es la construcción de un sistema de financiamiento y canalización de recursos financieros, asistencia técnica, capacitación y asesoría en el sector rural.¹²

La Ley Orgánica que crea la Financiera Rural en el 2003 como organismo público descentralizado y con un patrimonio propio inicial de \$17'515 MDP, establece en su objeto “contribuir al mejoramiento de la productividad y del nivel de vida de la población rural”¹³, a través de otorgar crédito de manera sustentable y de prestar otros servicios financieros a productores, empresas rurales y organizaciones de productores.

De ese patrimonio inicial se destinaron hasta \$9'644 MDP para la colocación crediticia y hasta \$500 MDP para actividades de capacitación, organización y asesoría a los productores e intermediarios financieros rurales.¹⁴ La colocación crediticia debía asegurar su retorno y recuperación a fin de hacer sustentable tal patrimonio y sobre todo preservarlo en el tiempo.

Para el 2011 la Financiera Rural disponía, para otorgamiento de crédito, de poco más de 27,949 MDP, mientras que para otorgar apoyos y servicios, a través del

¹² <http://www.financierarural.gob.mx/fr/Paginas/MisionVision.aspx>

¹³ Ley Orgánica de la Financiera Rural (Con reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 26-06-09). Art. 2.

¹⁴ Transitorio noveno de la Ley Orgánica de la Financiera Rural.

Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría 5,387 MDP.¹⁵, definidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación para ese ejercicio.

Los recursos forman parte de la política pública para el desarrollo rural, la cual se compone por diversos programas definidos en el Presupuesto Egresos de la Federación y específicamente en el Programa Especial Concurrente, en el cual se considera al crédito como actividad prioritaria del Estado.

Estos programas están dirigidos a grupos específicos tales como los pequeños productores, empresas rurales, agricultores comerciales, grupos vulnerables y en condiciones de pobreza y se concentran en dependencias federales como Financiera Rural, FIRA, Desarrollo Social y la propia SAGARPA. El acceso a estos recursos está normado por las diversas reglas de operación publicadas año con año en el Diario Oficial de la Federación. En ellas se definen los montos a pagar por servicios así como la normatividad aplicable.

Desde los inicios de la Financiera Rural en el 2003 le han asignado dos presupuestos específicos, uno para canalizar financiamiento y otro para otorgar recursos para capacitación, asesoría y consultoría a empresas, productores y organizaciones en el medio rural. Año con año el Presupuesto de Egresos de la Federación asigna un techo financiero para canalizar subsidio en forma de apoyos y servicios del Programa Integral. La combinación de subsidio y crédito en la oferta de servicios de la Financiera no ha sido sencilla al momento de la operación en las agencias de crédito rural.

¹⁵ http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/pef/pef_2011/index.html, Diario Oficial de la Federación, 07-12-2010.

La creación de la Financiera supuso entonces la aplicación de un nuevo modelo con una perspectiva novedosa de financiamiento rural. Es decir, el financiamiento visto no solo como el único instrumento que permite o detone desarrollo a nivel de las comunidades rurales. Había que incorporar otros elementos que acompañen en el proceso productivo y financiero, a los agentes económicos involucrados. La Financiera debía generar programas y productos crediticios que consideraran las necesidades del medio rural, observar la viabilidad de los proyectos productivos y procurar la sustentabilidad de su patrimonio, así como buscar soluciones que generen valor agregado a los procesos productivos.

Se consignan como fundamentales de entre las operaciones a realizar por la financiera el “Apoyar actividades de capacitación y asesoría a los productores, para la mejor utilización de sus recursos crediticios, así como promover su Organización; apoyar actividades de capacitación y asesoría a los productores que decidan constituirse como intermediarios financieros rurales”¹⁶.

El modelo propuesto por la estrategia de la Financiera para el impulso del desarrollo rural, implicaba la creación de un sistema financiero múltiple, el cual incorporaba nuevas modalidades de financiamiento, tales como créditos directos y operaciones de descuento de cartera, fideicomisos y factoraje, como ya se mencionó, para el financiamiento de cualquier actividad productiva del medio rural.

Ese modelo comparte además la visión definida en la Ley para el Desarrollo Rural Sustentable a través de la cual se busca incorporar la noción de cadenas productivas

¹⁶ Ley Orgánica de la Financiera Rural. Fracciones VVI y XVII, Capítulo II.

en cada una de las actividades económicas que se llevan a cabo en el medio rural. La noción de cadena implica la atención específica de todos los eslabones productivos desde el acopio de insumos hasta la distribución de los productos a su consumidor final. Y no solo eso, sino la pretensión de que el pequeño productor se haga cargo cada vez más, mediante el desarrollo de competencias, de otros eslabones de la cadena en la que participe. Además que le sea posible identificar las ventajas que ofrece el concurso de otros agentes como él, la posibilidad de incrementar la productividad y por consiguiente la calidad de vida de su familia y comunidad.

La Ley para el Desarrollo Rural Sustentable¹⁷ como eje rector de la propuesta de la Financiera, considera como apartados fundamentales la consolidación de los Sistemas nacionales de Capacitación y Asistencia Técnica Rural y de Financiamiento Rural.

A partir de esto es que la Financiera construye en principio, el Modelo de Gestión de Competencia y Negocios para los agentes económicos y acreditados, en paralelo a su oferta crediticia¹⁸.

¹⁷ Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Última reforma publicada 02-02.2007, Diario Oficial de la Federación.

¹⁸ Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para productores e Intermediarios Financieros Rurales (IFR) Marzo 2004. Modelo de gestión de competencias y negocios. Financiera Rural.

4. PROGRAMAS DE CRÉDITO DE ATENCIÓN A LA CADENA PRODUCTIVA CARNE PORCINA

Desde el año 2008 la Financiera Rural se ha preocupado por el financiamiento de la cadena productiva de la carne de cerdo. La situación que ha vivido el sector Porcícola a nivel nacional, difícil y contingente, ha propiciado esfuerzos institucionales para encontrar canales que posibiliten un flujo de recursos económicos constantes hacia esta actividad productiva.

Estos esfuerzos no han sido aislados, se ha buscado la confluencia de recursos con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) a fin de consolidar un fondo base para garantías líquidas. Este fondo significó una oferta de financiamiento a tasa de interés de mercado competitiva (DGAFPN, 2008).

En el año 2008, por ejemplo, los apoyos de SAGARPA a los productores del sector porcino fueron, entre otros, los siguientes:

- a) Fondo de estabilización comercial a través del cual SAGARPA otorgaba \$100.00 por cerdo facturado para abasto, bajo el supuesto de 9 cabezas por vientre porcino en inventario y un límite de 500 vientres por productor.
- b) Apoyo directo de \$200.00 por tonelada de maíz blanco o amarillo, sorgo o trigo adquirido bajo los esquemas de agricultura por contrato o compras anticipadas en el ciclo otoño-invierno 2007-2008.
- c) Esquema de coberturas emergentes para carne de porcino en canal con un apoyo de 75% de su costo (50% apoyo directo y 25% bajo financiamiento),

con recuperación del 50% para el porcicultor y 50% para SAGARPA. Las utilidades adicionales serían para el productor.

- d) Programa de apoyo al sacrificio en rastros TIF por un máximo de 2,500 cabezas por productor y \$100.00 de apoyo por cabeza.
- e) 10% de garantía líquida del fondo aportado por SAGARPA de \$100'000,000.00 (Cien millones de pesos 00/100MN) para cada disposición de línea de crédito del programa de compras consolidadas de la Financiera Rural.

La intervención de la Financiera en las distintas cadenas productivas alimentarias a nivel nacional tiene dos ejes fundamentales que giran alrededor de la función promoción. Por un lado promoción de crédito con el suficiente manejo del riesgo que implica y la oferta de financiamiento de programas y productos, y por el otro la promoción de los recursos de *apoyos y servicios* para “el diseño, incubación y fortalecimiento de todos los agentes que participan en la cadena productiva”.¹⁹

Desde el año 2003 en que inició operaciones la Financiera Rural hasta el 2010 se han colocado créditos por \$126,000 MDP. El monto autorizado para apoyos y servicios para el ejercicio 2011 es de \$1,234 MDP. El presupuesto global para el campo nacional es de \$270,000 MDP²⁰.

En lo que se refiere a la oferta crediticia para la porcicultura nacional propuesta por la Dirección ejecutiva de programas y productos de la Dirección general adjunta de

¹⁹ Programas de apoyo de la Financiera Rural para acceder al crédito y fomentar la integración económica y financiera para el desarrollo rural.

²⁰ Dr. Gustavo Merino Juárez. Discurso pronunciado en el I Encuentro Nacional de Promotores de Crédito. 27 de enero de 2011, México DF, WTC.

fomento y promoción de negocios ha sido diversa. Inició con el esquema de crédito prendario para compras consolidadas de insumos necesarios para la alimentación de las pjaras, y desde ahí a transitado hacia otras propuestas para atender a otros eslabones de la misma cadena productiva. Finalmente se ha producido en el 2010 una propuesta concertada de “Estrategia de Desarrollo de la Porcicultura destinada a impulsar a las Organizaciones regionales en la integración económica de la cadena productiva”²¹.

Los diversos esquemas de crédito propuestos para la cadena productiva carne de porcino han sido los siguientes:

Crédito prendario para las organizaciones y productores de ganado porcino para el abasto de insumos y la pignoración de maíz, sorgo y trigo. Posteriormente, se incorporó la pasta de soya por ser considerada básica en la alimentación de porcinos. “El crédito prendario es el financiamiento que se otorga con base en bienes (productos o mercancías o animales) en garantía prendaria, amparados por Certificados de Depósito (CD) y Bono de Prenda emitidos por un Almacén General de Depósito (AGD) autorizado por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público. Los CD acreditan la propiedad de las mercancías o bienes y los BP acreditan la constitución de un crédito prendario sobre los bienes indicados en el CD correspondiente; los CD y BP son títulos de crédito” (DGAC, Manual de Normas y Políticas de Crédito, 2011)²². Cada disposición de crédito prendario tiene un plazo de

²¹ Dirección General Adjunta de Fomento y Promoción de Negocios, Financiamiento para la compra consolidada de insumos, 2008.

²² Manual de Normas y Políticas de Crédito, edición 2011, Financiera Rural, numeral 5.2.3.1, pág. 5-10. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Capítulo IV, artículo 229.

hasta 180 días para pago de capital e intereses, no obstante la línea de crédito podrá tener un plazo máximo de hasta 36 meses.²³

El fondo de garantía líquida aportado por la SAGARPA, permitió que este esquema de financiamiento pudiera ofrecerse a una tasa de interés del 9%, sin comisión por apertura, a diferencia del producto de crédito prendario típico que establece que la tasa de interés será definida en función de la clasificación del cliente y de la calificación que obtenga el AGD y con cobro de comisión. Es importante mencionar que para el caso de los AGD, existen los niveles I, II y III, mismos que son definidos de acuerdo a los “Criterios de Elegibilidad para Almacenes Generales de Depósito” que deberán de cumplir los mismos, así como la metodología para el establecimiento del límite máximo de aceptación de CD y BP por AGD que son elaborados por la Unidad para la Administración Integral de Riesgos (UAIR) y autorizados por el Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR).

La operación del crédito prendario para las organizaciones y productores de ganado porcino, se realiza mediante la carga en el sistema central TERFIN de una apertura de crédito amparada por un CD y un BP presentado a la Financiera por el cliente. Una vez que se generó la apertura, en el módulo de apoyos se carga del 10% del monto de crédito para generar la constancia de garantía líquida.

El aforo es otro elemento importante a considerar en la operación del crédito prendario, y este se define con base en la volatilidad de los precios, según la Unidad para la Administración Integral de Riesgos (UAIR). En el esquema de crédito

²³ Esquema de crédito prendario para las Organizaciones y productores de ganado porcino, 21/07/2009.

prendario para organizaciones y empresas porcícola, se establecieron los aforos al 70% para maíz blanco, amarillo, sorgo y pasta de soya.

El aforo se obtiene de multiplicar el porcentaje autorizado por lo que resulte menor entre: el valor declarado en el propio CD y el valor de referencia del producto suministrado por el proveedor de precios (FR, 2010).

El aforo tiene la posibilidad de llegar hasta el 90% mediante la adquisición de coberturas de precio. En este caso la Financiera participa con un apoyo del 50% del costo de la prima para la adquisición de coberturas en sus dos opciones (PUT/CALL) con alguna de las corredurías calificadas para ello. Estos apoyos debían cargarse en el módulo de apoyos y servicios, conocido como SIPRO, los cuales son pagados por el Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría.

La clasificación de los AGD y los límites máximos de aceptación de CD con BP para la operación de créditos prendarios y reportos son publicados y actualizados en la Norma teca Institucional, así como los aforos por producto. Esa misma información alimenta los sistemas centrales de producción operativa de la Financiera.

Es muy importante mencionar los parámetros establecidos por SAGARPA respecto del volumen necesario para la alimentación en las unidades de producción porcina. Se consideran 837 toneladas de grano por productor por ciclo productivo. Volumen suficiente para alimentar una población de 500 vientres cada una con 9 lechones en ciclos de hasta 6 meses.

A diferencia de un crédito prendario típico operado en la Financiera, el programa porcícola requiere en ambiente de producción, de la aplicación de tres módulos de sistemas, TERFIN, módulo de apoyos y SIPRO.

El objetivo de la propuesta para el abasto de insumos en su momento fue con la intención de promover entre empresas y organizaciones la compra consolidada de granos e insumos, la incorporación de la agricultura por contrato y la producción de alimento balanceado. En ese momento ya se reconocía que a nivel nacional las unidades de producción porcícola (UPP), las organizaciones y los propios productores, no tienen experiencia para realizar compras consolidadas y anticipadas de los granos requeridos para la alimentación, situación que genera reducidos márgenes de utilidad en las UPP²⁴.

La situación generada en abril del 2009 respecto de la contingencia sanitaria de la influenza porcina H1N1, generó cambios, interpretaciones, además de la intención de incorporar a más agentes y productos de la cadena productiva. En ese momento el mayor riesgo de la cadena productiva carne de porcino, era la falta de liquidez del sector. Así es como surge el Esquema Emergente para la Pignoración de Ganado Porcino en Pie. El Comité de Operación autorizó modificar el esquema de crédito prendario para incorporar la pignoración de carne de porcino en canal. De la misma manera se autoriza que la garantía líquida del fondo de la SAGARPA fuera al 100%²⁵.

²⁴ DGAFPN, Financiamiento para la compra consolidada de insumos, 2008.

²⁵ Comité de Operaciones, Solicitud de autorización a la modificación del esquema de créditos prendarios para las organizaciones y productores de ganado porcino, 2009.

Para este tipo de producto es necesario observar la Norma: NOM-008-ZOO-1994, denominada “Especificaciones zoosanitarias para la construcción y equipamiento de establecimientos para el sacrificio de animales y los dedicados a la industrialización de productos cárnicos”. Esta norma establece que las características de la pignoración de carne de cerdo en canal, es por un tiempo máximo de 3 meses de congelación en refrigeración a menos de 18°C en cámara.

La tasa de interés se veía favorecida si se contaba con una garantía líquida mutua. Las reglas de operación definen este tipo de garantía, aquella que es constituida para cubrir posibles pérdidas de un portafolio de crédito de manera consolidada²⁶. La creación de este fondo se solicitó el año de la contingencia sanitaria a fin de aplicarse junto con el Fondo Nacional de Garantías (FONAGA) para cubrir un margen de riesgo del 16.33%²⁷. La tasa pagada por el cliente es el 8%.

El Producto de crédito en cuenta corriente para capital de trabajo a porcicultores. En el Manual de Normas y Políticas de Crédito, se especifica que: “En este tipo de crédito el acreditado puede disponer del crédito en varias partidas y tiene derecho a hacer remesas en reembolso parcial o total antes de la fecha fijada para el pago, quedando facultado, mientras el contrato no concluya, a volver a disponer del saldo a su favor. Es el tipo de crédito revolvente por excelencia”²⁸. Con la participación de FONAGA, el fondo de garantía líquida y el fondo mutua se estableció una tasa de

²⁶ Diario Oficial de la Federación, Reglas de operación 2011.

²⁷ Dirección Ejecutiva de Programas y Productos, Esquema emergente para la pignoración de ganado porcino en pie. 2009.

²⁸ Manual de Normas y Políticas de Crédito, Numeral 5.2.3.1. Pp. 5-14.

11.9%, contratos de crédito por un año y 180 días para cada disposición, sin comisiones.

La propuesta concertada para la “Estrategia de Desarrollo de la Porcicultura destinada a impulsar a las Organizaciones regionales en la integración económica de la cadena productiva”, se concreta finalmente en el 2010 con la publicación en la Norma Teca del Esquema de Financiamiento para el Desarrollo Ganadero que incorporó las anteriores propuestas en una sola. El financiamiento para la engorda de cerdos, para la venta directa de sus productos a la Industria (carne congelada, cerdo en pie), para la pignoración de granos y carne de cerdo; y el financiamiento para capital de trabajo. El mercado objetivo fueron las empresas de abasto de insumos, producción primaria, acopio, sacrificio, beneficio y comercialización”, y hacia todos los agentes económicos involucrados en la cadena productiva de la carne. Finalmente el Componente de financiamiento y apoyo para la adquisición de coberturas para acceder a aforos mayores en la instrumentación crediticia.

5. CADENA PRODUCTIVA CARNE DE PORCINO, CARACTERÍSTICAS Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO

Desde el año 2007 hasta la fecha la Financiera ha incorporado en su oferta de programas y productos de crédito los siguientes:

- Esquema de crédito prendario para organizaciones y productores de ganado porcino.
- Financiera Rural-SAGARPA trabajan en el diseño conjunto de un esquema de financiamiento para la engorda de cerdos.
- Esquema para la pignoración de carne de cerdo en canal,
- Producto de crédito en cuenta corriente para capital de trabajo a porcicultores.
- Esquema para la pignoración de carne de cerdo en canal.
- Esquema de financiamiento para la engorda de cerdos.
- Esquemas de financiamiento a productores para la venta directa de sus productos a la Industria.
- Componente de financiamiento y apoyo para la adquisición de coberturas.
- Esquema de Financiamiento para el Desarrollo Ganadero, el cual puede considerarse como la conclusión de los trabajos anteriores

Sería interesante saber en términos de disposiciones crediticias y montos a nivel nacional cuánto ha colocado en estos rubros, la Financiera desde el año 2007.

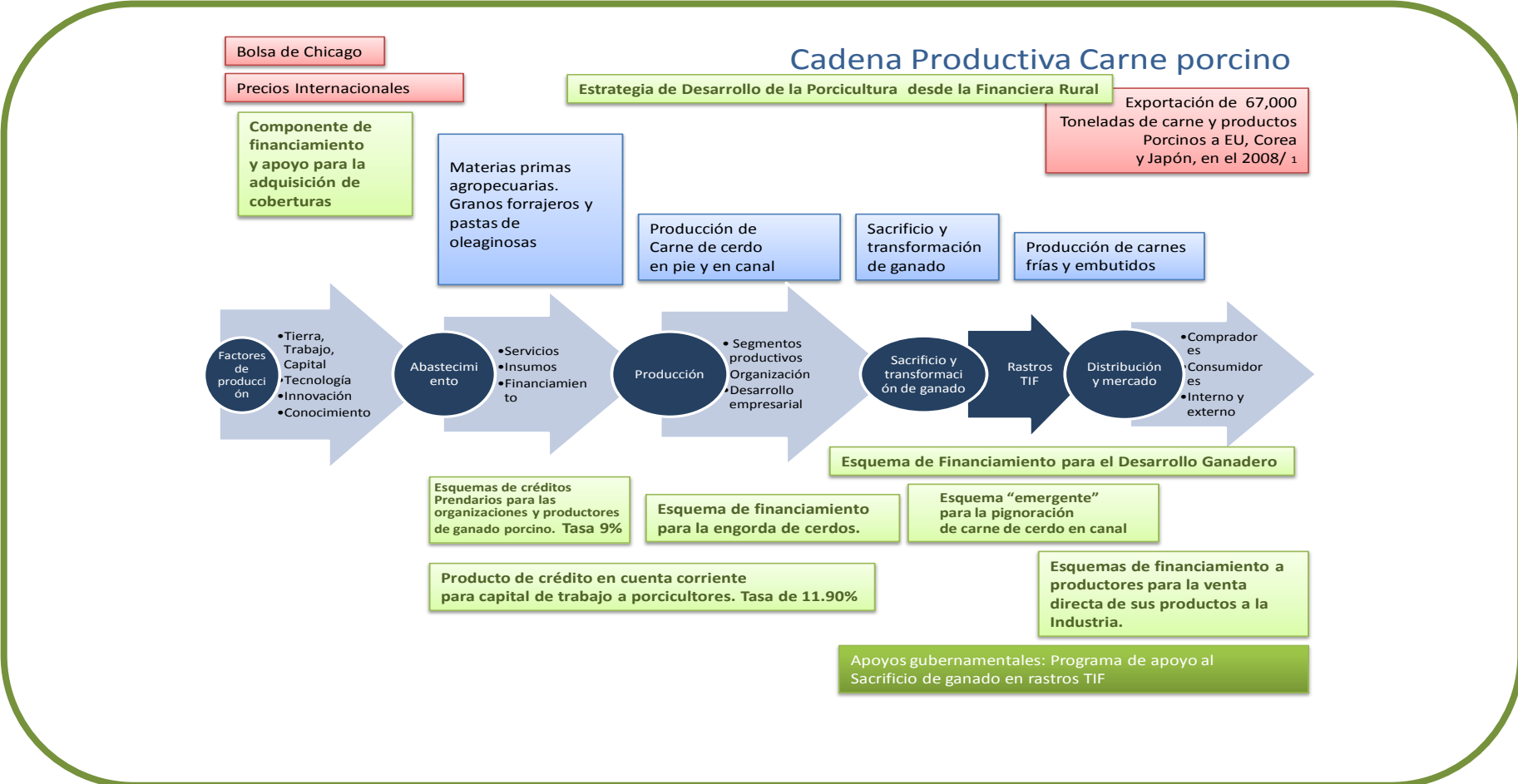


Figura 6. Cadena productiva carne porcina y opciones de financiamiento

Las negociaciones de la Financiera con la Confederación de Porcicultores Mexicanos que habían consolidado el “Esquema de financiamiento para el Desarrollo Ganadero”, no se reflejaban a nivel operativo en las Agencias de crédito rural. A pesar de la existencia de un Convenio de colaboración y programas de trabajo entre Financiera-Confederación, un bajo número de organizaciones, productores y empresas porcinas se habían acercado de manera natural a solicitar crédito. Entonces surgió la recomendación de “concentrar esfuerzos en convertir a las organizaciones en sujetos de crédito y fortalecer su capacidad de dispersión para que puedan ser el mejor vehículo de financiamiento al sector”. El objetivo a seguir era “Generar la capacidad de financiamiento de la porcicultura mediante la creación de 8 Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM) desde las propias uniones estatales y regionales” con experiencia previa en la dispersión del crédito. Las 8 SOFOM se convertirían en 8 proyectos estratégicos con apoyos para diseño, incubación y fortalecimiento de las empresas de abasto de insumos, producción primaria, acopio, sacrificio, beneficio y comercialización, apoyos para el acceso a coberturas de precios y para la reducción de costos de acceso al crédito.

Al incrementar la capacidad de financiamiento de los agentes de la cadena, se incide directamente en el mejoramiento de la rentabilidad y la calidad de la producción. Se pretende además incubar y fortalecer empresas de servicios de las uniones, acordes a su grado de avance”²⁹. No obstante en los registros de la Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas se consideran solo 7 Uniones

²⁹ Dirección General Adjunta de Fomento y Promoción de Negocios 2008, Financiamiento para la compra consolidada de insumos.

de Porcicultores, y que son las de Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Puebla, Sonora y Estado de México.³⁰

En la Agencia de crédito rural Guadalajara, el primer contacto con la Unión regional de porcicultores de Jalisco se logró el 30 de marzo de 2007. La Confederación de Porcicultores Mexicanos desde la ciudad de México nos convocó a una primera reunión. El objetivo, integrar una propuesta de financiamiento para compras consolidadas del grano necesario para la alimentación de las pjaras en el estado.

³⁰ www.ugrj.org.mx.

6. EL PROYECTO DE LA UNIÓN REGIONAL DE PORCICULTORES DE JALISCO CON LA FINANCIERA RURAL –AGENCIA GUADALAJARA

En julio de 2008 se le autorizaba una línea de crédito prendario para compras consolidadas y la comercialización de sorgo, maíz, trigo y pasta de soya.

Este proceso llevó más de un año para integrar un expediente de crédito. Los tiempos se alargaron además por diversas razones: a) por el cambio en la composición de su Consejo Directivo por motivo de elecciones internas estatutarias; y b) porque la Unión tenía limitaciones para obtener financiamiento, normativamente en sus estatutos no era sujeta de crédito. En diciembre de 2007, la solicitud de crédito de la unión hacia la financiera era para el acopio y comercialización de 17,000 toneladas de sorgo y por un monto de \$25 MDP. Esta demanda se incrementó hasta el tope establecido por el esquema de Financiamiento para el Desarrollo Ganadero, para las Organizaciones de productores, en el que el monto de la garantía líquida sea suficiente para otorgar como máximo para una línea de crédito hasta por \$100 MDP.

El trabajo en la agencia Guadalajara no solo fue el de recopilar la documentación necesaria para someter ante las instancias de autorización la solicitud de la línea.

Un expediente de estas características, persona moral con solicitud de crédito de un monto mayor a 10 millones de unidades de inversión (UDIS), requiere presentar sólida documentación legal, constitución, objeto social, facultades de sus representantes sin limitaciones. Además de información financiera dictaminada, plan de inversión, comercialización y flujos de efectivos proyectados.

a. Proceso de revisión de la documentación legal de la URPJ

La siguiente información fue recopilada como parte del trabajo realizado en la agencia Guadalajara de integración de expediente de la unión, así como del análisis de la documentación legal realizada por el área jurídica de la Coordinación Regional Occidente de la Financiera Rural. El proceso de crédito (PDC) en la Financiera inicia con el análisis de la documentación legal y personalidad jurídica del solicitante. En la primera revisión que se hizo de la Unión, se reconoce que se encuentra legalmente constituida de acuerdo a la Ley de Asociaciones Ganaderas que le regía en su momento, la cual establece lo siguiente, “Artículo 2°. En lo no previsto por esta ley, se aplicará supletoriamente la Ley Federal de Procedimiento Administrativo y la Legislación Civil o Mercantil que corresponda”³¹. Sin embargo, a partir de esa primera revisión, se iniciaba un largo proceso para la autorización y operación de la línea de crédito prendario.

Hubo que modificar los estatutos sociales y las facultades de los apoderados para contratar financiamiento con la Financiera Rural. El área jurídica en coordinación con la agencia le propuso a la Unión, los textos que, basados en la legislación mercantil, debía incorporar a estatutos y facultades.

³¹ Barba Muñoz María Gabriela 2007. Documento de trabajo. Observaciones a la documentación legal de la URPJ.

b. Antecedentes de la Unión

La Unión Ganadera Regional de Porcicultores de Jalisco, tiene un largo historial en el estado lo cual también revela el peso económico de la actividad. Se constituyó el 3 de noviembre de 1960, y de acuerdo al artículo 60 del Reglamento de la Ley de Organizaciones Ganaderas, debe registrarse ante la Secretaría de Agricultura y Ganadería con el número 90, expediente número 14311 y con fecha de autorización el 29 de noviembre de 1960, con 7 miembros, Asociaciones locales³².

Esta ley establece en diversos artículos que vale la pena anotar, lo siguiente: “Artículo 3º. Los ganaderos de la república deberán reunirse en asociaciones de carácter local, regional y nacional. Artículo 13º, la Secretaría de Agricultura y Fomento autorizará la constitución, organización y funcionamiento de los organismos de acuerdo con lo dispuesto por la presente ley. Artículo 14º, expedida dicha autorización, los organismos que crea esta ley gozarán de personalidad jurídica en los términos del derecho civil. Artículo 16º, la Secretaría de Agricultura y Fomento abrirá un registro de los organismos ganaderos que se constituyan de acuerdo con esta ley, en la cual se asentarán el acta constitutiva y los estatutos de los mismos, así como sus modificaciones y actas de disolución y liquidación, en su caso. Esta ley fue abrogada en el año de 1999 y actualmente están regidas por la Ley de Organizaciones Ganaderas y el Reglamento de la Ley de Organizaciones Ganaderas³³.

³² Artículos 25 y 26 Reglamento de Ley de Organizaciones Ganaderas.

³³ Barba Muñoz María Gabriela. Observaciones a la documentación legal de la URPJ. 2007

Entre los productores porcicultores fundadores de la Unión Regional de Jalisco, figuran los nombres de Leopoldo Hernández Partida, Roberto González De la Torre, Marcos Esqueda S, Miguel Palacios C, Rafael Magaña Álvarez, Francisco Escoto Romero, J. Jesús Moreno Martínez, Sergio Corona Blake, Francisco Ruvalcaba G, Rosalío Encarnación de León. También aparecen en la constitución de la Unión las delegaciones con productores acreditados de las Asociaciones Ganaderas Locales de Ameca, Arandas, La Barca, El Grullo, Guadalajara, Tala y Zacoalco de Torres, Jalisco. La Secretaría de Agricultura y Ganadería, autoriza y acredita el acuerdo de productores y asociaciones locales de constituir la Unión, con un número inicial de 7 miembros (asociaciones locales).

Como parte de la revisión de la documentación legal de la Unión, se acredita su inscripción en el Registro federal de contribuyentes. En el año 2004 se establece que está constituida por las asociaciones ganaderas locales de porcicultores que legalmente existan en el estado y las que se formen en el futuro, asimismo se integrará por todas las asociaciones filiales, quienes serán representados por un Delegado propietario y un suplente de cada organización, quienes sustituirán al primero en ausencia temporal o definitiva conforme a lo dispuesto por el artículo 43 de la Ley de Organizaciones Ganaderas.

El organismo inmediato superior de la Unión Regional es la Confederación Nacional de Organizaciones ganaderas.

El objeto social de la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco, se describen a continuación textualmente, a partir del documento donde se expresan sus estatutos:

1. Promover y fomentar la organización de los porcicultores del estado de Jalisco
2. Promover el levantamiento de los censos porcícola de cada Asociación y elaborar conjuntamente con la Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación, la estadística porcícola estatal.
3. Estudiar, proponer o implementar todas las medidas necesarias para la solución de los problemas de carácter técnico, económico y social relacionados con la producción, comercialización o industrialización porcícola, que considere conveniente o las que le sugiera la Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación o cualquier otra dependencia que debe intervenir de acuerdo con las disposiciones de las leyes competentes.
4. Coordinar las actividades de las Asociaciones filiales, en un programa de acción estatal, atendiendo las normas de la Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación o de cualquier Secretaría que tenga relación con la actividad porcícola.
5. Representar ante toda clase de autoridades locales, estatales y federales, los intereses colectivos de los porcicultores del estado, y proponer las medidas necesarias para la protección y defensa de sus intereses.
6. Ser coadyuvante con la Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación, para hacer saber y cumplir resoluciones, que por problemas porcícola de carácter estatal emita.
7. Promover y fomentar los criaderos de fauna silvestre; así como difundir el alcance que para lograrlo conlleva al mejoramiento del equilibrio ecológico

necesario para su hábitat. Gestionar ante las autoridades competentes para obtener la solución de los problemas de esta nueva actividad rural, que ayuden a lograr el aprovechamiento racional integral y sostenido de los ecosistemas para aumentar la biodiversidad y con ella la buena imagen de los porcicultores.

8. Fomentar participación en las comisiones, comités o consejeros que se constituyan por el gobierno federal, estatal o municipal a fin de emitir su opinión en todo lo relativo a asuntos que afecten a la porcicultura.
9. Gestionar ante toda clase de autoridades competentes la modificación de disposiciones fiscales, fletes, tarifas de derechos de obras hidráulicas, remoción de alcabalas locales, defensa contra acaparadores y en general, todas las medidas que tiendan al mejoramiento colectivo de los porcicultores del estado.
10. Intensificar las actividades de las asociaciones filiales, en los términos del Artículo 5° de la Ley de Organizaciones ganaderas.
11. Apoyar el establecimiento de plantas empacadoras, refrigeradoras y almacenadoras, etc., y promover la organización de sociedades cooperativas, empresas integradoras, uniones de crédito y cualquier institución financiera, encaminadas a proporcionar servicios a los porcicultores del estado de Jalisco.
12. Convenir con el gobierno federal, estatal y municipal, la ejecución de programas, actividades, campañas de sanidad y fomento ganadero.

13. Arbitrar a petición de parte, en los conflictos, diferencias que surgieren entre las asociaciones.
14. Mantener relaciones con instituciones nacionales o internacionales relacionadas con el sector porcícola.
15. Consultar por escrito la opinión de las Asociaciones, cuando se trate de forjar nuevas modalidades a la orientación porcícola del estado, emitiendo su opinión definitiva a la Confederación Nacional de Organizaciones ganaderas y a la Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación.
16. Fomentar la reforestación y advertir de los efectos que ocasiona la tala inmoderada, los incendios y la erosión y aconsejar a los miembros de las asociaciones sobre cómo prevenirla o combatirla.
17. Adquirir, enajenar o gravar, en su caso, bienes muebles con acuerdo del Consejo Directivo.³⁴
18. Adquirir, enajenar o gravar, en su caso, bienes inmuebles, previo acuerdo de la asamblea general.
19. Ejercer actividades de verificación, certificación y normalización en los términos de la Ley Federal sobre metodología y normalización.
20. Promover e implementar directamente o a sugerencia de la Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación y de otros organismos competentes, la capacitación de sus afiliados y de los productores del estado.

³⁴ Los puntos 17 y 18 se consideraron como candados o limitantes de la Unión para el acceso al Crédito con la Financiera Rural.

Asimismo se establece que la administración de la Unión funcionará por medio de una Asamblea General, la cual se constituye en la autoridad suprema y funciona legalmente con el 51% de las asociaciones ganaderas locales de porcicultores. Para la modificación de estatutos se requerirá del 75% de las asociaciones ganaderas locales de porcicultores filiales. Esta Asamblea se reúne anualmente en los meses de marzo o abril de cada año y debe ser convocada por el Consejo Directivo.

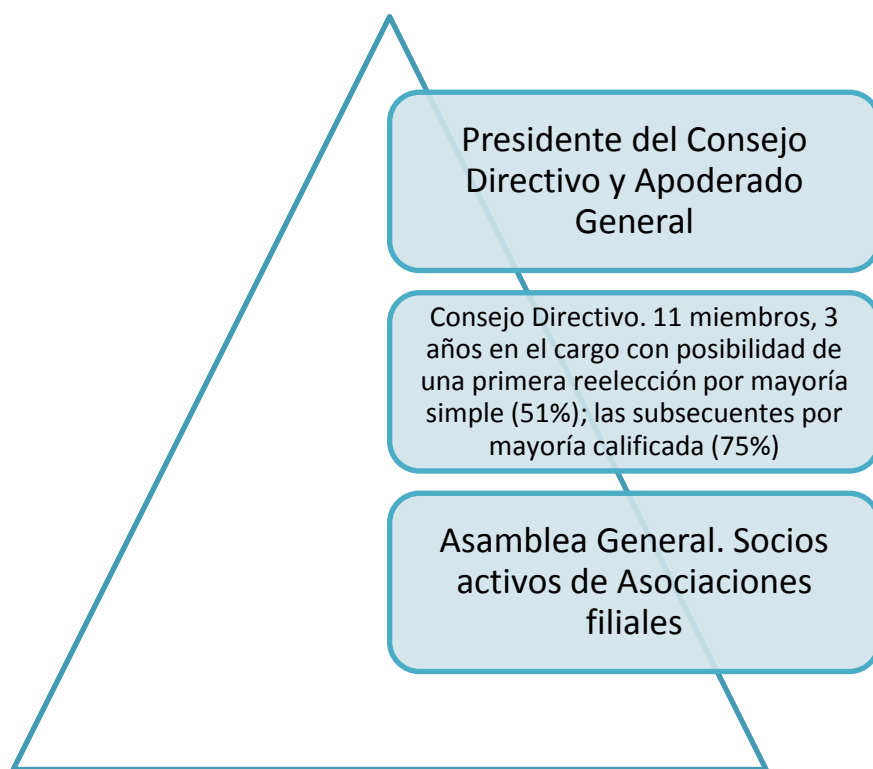


Figura 7. Estructura de Gobierno de la URPJ

El requisito indispensable para ser miembro del Consejo Directivo según se establece en sus estatutos, es ser porcicultor con intereses pecuarios dentro de la jurisdicción del organismo que representa. Y como Funciones específicas determinan:

- Darle valor agregado a la producción mediante, proponer la actualización de estudios estadísticos, de mercado, proyectos de inversión, de comercialización, con el objeto de incrementar la producción y consumo del cerdo.
- Apoyar las gestiones para proyectos de inversión.
- Apoyar la logística, normatividad y operación de campañas sanitarias.
- Encausar y evaluar las actividades del grupo técnico de la unión en materia de salud.
- Proponer, coordinar, supervisar, evaluar y diseñar programas tendientes al mejoramiento de la especie porcina en materia genética e impulsar las acciones del centro de mejoramiento porcino ubicado en Jalostotitlan.
- Proponer y elaborar el programa de porcicultura estatal.
- Promover programas de capacitación en porcicultura y dirigencia gremial.

Durante el proceso de revisión legal se detectaron las principales limitaciones que la personalidad jurídica de la Unión presentaba y que, en ese momento impedían el acceso al financiamiento. Los puntos 17 y 18 del objeto social y en las facultades de la Asamblea General y de su Consejo de Administración.

Se llevó a cabo el procedimiento establecido para las convocatorias extraordinarias a fin de realizar la propuesta y aprobación de las modificaciones necesarias. El 7 de noviembre de 2007 se protocolizó el acta de Asamblea en la que se acordaron los siguientes puntos:

- Se autoriza la gestión y tramitación de un crédito para cubrir y liquidar el sorgo ya contratado en el Estado de Tamaulipas, por un total de 65,000 toneladas; Se confiere al Presidente del Consejo de Administración, Poder General para Actos de Administración, para Pleitos y Cobranzas o Judicial, para Actos de Dominio y para suscribir títulos de crédito, de conformidad con los Artículo 9 y 85 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, para ser ejercidas única y exclusivamente para llevar a cabo la gestión, tramitación, contratación, obtención de financiamientos y créditos y para el otorgamiento de garantías y para suscribir títulos de crédito, para representar a los productores de la Unión ante Financiera Rural para la tramitación de un crédito para liquidar el sorgo ya contratado.

Sin embargo, en esa modificación las Facultades no se establecen para el Consejo Directivo, sólo se otorgan facultades específicas al Presidente, Secretario y Tesorero, en cuanto al manejo interno de la Unión. Al apoderado se le otorgan facultades para Actos de Administración, para Actos de Dominio, para emitir, otorgar, suscribir, aceptar, avalar, librar, endosar y ceder toda clase de títulos de crédito de conformidad con los artículos 9 y 85 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Pero con una limitaciones: Para hacer uso de las facultades de Dominio, el Apoderado General, cuando sea así necesario y en cumplimiento a los fines de la

Unión, así como de la Ley y Reglamento que la rigen; previo acuerdo en Junta de Consejo mediante acta protocolizada.

Se establecen como Facultades Especiales al Apoderado Poder General para Actos de Administración, para Pleitos y Cobranzas o Judicial, para Actos de Dominio y para suscribir títulos de crédito, de conformidad con los Artículo 9º y 85º de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, sin embargo, se incorpora otra limitación, “para ser ejercidas única y exclusivamente para llevar a cabo la gestión, tramitación, contratación, obtención de financiamientos y créditos y para el otorgamiento de garantías y para suscribir títulos de crédito, para representar a los productores de la Unión ante Financiera Rural para la tramitación de un crédito para liquidar el sorgo ya contratado”³⁵.

A pesar que se había avanzado en la definición de facultades para que Apoderado, estas seguían restringidas, solo a una operación de crédito para liquidar el sorgo ya contratado hasta por un monto de \$25 MDP³⁶.

El objeto social también debía ser modificado, situación que se generó 5 meses después, cuando debió renovarse, según los estatutos, al Consejo Directivo.

La Asamblea que se realizó en el mes de abril del 2008, protocolizados sus acuerdos hasta el mes de mayo del mismo año, modificó los siguientes aspectos:

³⁵ Unión Regional de Porcicultores de Jalisco, protocolo de la escritura pública número 5,450. Noviembre de 2007.

³⁶ Dictamen Jurídico 826-07(04/12/07) Miguel Ángel Duarte Rosales y María Gabriela Barba Muñoz.

c. Modificación y ampliación del Objeto Social para acceder a financiamiento

Revocación de poderes del Presidente del Consejo de Administración saliente;
Otorgamiento de poderes del Presidente del Consejo de Administración entrante;
Modificación de los Incisos 17 y 18 del Objeto Social con el fin de hacer más competitiva la Unión. El 17 añadir Adquirir, enajenar o gravar en su caso bienes muebles y el 18 añadió: Adquirir, enajenar o gravar en su caso bienes inmuebles:

- a) Obtener y conceder créditos otorgando y recibiendo garantías propias, así como a favor de terceros, aceptar, extender, girar, suscribir, endosar o avalar en todo o en parte, toda clase de títulos de crédito y títulos valor en general, y otorgar fianzas o garantías de cualquier clase, respecto de las obligaciones de los títulos emitidos o aceptados por terceros.
- b) Suscribir, endosar, cancelar y negociar toda clase de documentos mercantiles, así como para celebrar operaciones de crédito, derivado de dicha actividad podrá endosar en propiedad los títulos de crédito que se generen.
- c) En general la celebración y cumplimiento de toda clase de actos, operaciones, convenios y contratos necesarios, derivados o convenientes para la realización de cualquiera de los objetos sociales expresados.

Toda vez que le han sido revocados los poderes al Presidente saliente, la Asamblea acuerda otorgar a favor del Presidente del Consejo de Administración entrante, un Poder General Judicial para Pleitos y Cobranzas, para realizar Actos de Administración y Dominio, Facultades en Materia Laboral, así como para Suscribir Títulos y Operaciones de Crédito, en los términos del artículo 9° de la Ley General

de Títulos y Operaciones de Crédito. De igual manera se le otorgan las más amplias facultades para negociar toda clase de documentos mercantiles, para celebrar operaciones de crédito o reposito. Podrá endosar en propiedad los títulos de crédito que se generen sin limitación alguna, es decir todas las facultades generales y las especiales en los términos del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal, incluidas las facultades que enumera el artículo 2587 del mismo ordenamiento y en relación con el artículo 2207, así como los artículos 2208, 2014 y 2236 correlativos del Código Civil del Estado de Jalisco.³⁷

Es importante revisar el contenido del artículo 2,554 del Código Civil Federal ya que establece que: “En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas, bastará que se diga que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que se requieran de clausula especial conforme a la Ley, para que se entienda sin limitación alguna. En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con ese carácter, para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas. En los poderes generales para ejercer actos de dominio bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos. Cuando se quieran limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones o los poderes serán especiales³⁸.”

³⁷ Unión Regional de Porcicultores, protocolo de la escritura pública 5,622. Mayo 2008.

³⁸ Código Civil Federal, Diario Oficial de la Federación

Varios meses después de manera expresa, enunciativa y no limitativa, se le establecen al Apoderado General las siguientes facultades:

a) Facultades Judiciales.

Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades ya sean federales, estatales o municipales; representar a la sociedad ante toda clase de personas físicas o morales, nacionales o extranjeras; estando expresamente facultados para representar a la empresa como patrón ante todo tipo de autoridades laborales, ya sean estatales o federales; comparecer a todo tipo de audiencias en que se requiera la presencia personal del patrón ante autoridades laborales; con facultades expresas para comparecer en la audiencia de conciliación, demanda, excepciones, admisión y desahogo de pruebas; y actuar en general en nombre de la empresa, en todo tipo de diligencia, relacionadas en materia o conflictos laborales, representar a la mandante dentro de la audiencia de conciliación, demanda, excepciones, admisión y desahogo de pruebas; así como en general actuar en nombre de su poderdante en todo tipo de diligencias relacionadas en conflictos laborales ante toda clase de entidades oficiales y descentralizadas; transigir, renunciar al domicilio de la sociedad y someterla a otra jurisdicción, desistir aún del juicio de amparo, comprometer en arbitrio o arbitradores los negocios o intereses sociales, recusar, consentir sentencias, presentar posturas en remates en general, a actuar en todos los órdenes a nombre de la sociedad, sin restricción de alguna especie.

Iniciar y proseguir toda clase de juicios y desistirse de la acción o de la instancia según proceda, presentar denuncias y querellas penales; otorgar perdón, prorrogar jurisdicción; recusar y alegar incompetencia; renunciar al fuero del domicilio y someterlo a otra competencia; ofrecer y rendir pruebas y tachar las del contrario; articular y absolver posiciones; promover toda clase de incidentes; consentir sentencias; interponer recursos ordinarios y extraordinarios y desistirse de ellos aún del juicio de amparo; asistir a remates, hacer posturas, pujas y mejoras; pedir adjudicación de bienes; pactar procedimientos convencionales en los casos permitidos por la Ley.

b) Facultades para Actos de Administración

Conservar y acrecentar los negocios y bienes de la poderdante, hacer y recibir pagos, otorgar recibos, dar y recibir en arrendamiento y comodato, constituir fianzas e hipotecas a favor de la poderdante y cancelar las extinguidas de la obligación principal.

c) Facultades para actos de Dominio.

Que la poderdante autoriza al Apoderado a celebrar toda clase de actos de Dominio, como son la cesión de bienes y derechos, celebrar toda clase de contratos de crédito, mutuos, reconocimientos de adeudo, otorgar toda clase de garantías e hipotecas, constituir fideicomisos sobre bienes y derechos, y en general enajenar, gravar, así como hipotecar los bienes muebles e inmuebles de la poderdante.

d) Facultades en Materia Laboral. Se faculta expresamente para representar a la mandante dentro de audiencia de conciliación, demanda, excepción,

admisión, desahogo de pruebas; así como en general actuar en nombre de su poderdante en todo tipo de diligencias relacionadas en conflictos laborales. Celebrar contratos individuales y colectivos de trabajo e intervenir en la formación de los Reglamentos Interiores de Trabajo. Nombrar y remover a los Gerentes, Sub Gerentes, Agentes y empleados de la sociedad, determinando sus atribuciones, condiciones de trabajo y remuneraciones. Representar a la sociedad en todos y cada una de los asuntos en los que ésta se encuentra relacionada o implicada con el Instituto Mexicano del Seguro Social, y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores, pudiendo firmar toda clase de documentación, convenios, finiquitos, hacer pagos, expedir recibos y en general, llevar a cabo cualquier tipo de gestión o tramitación legal que tenga o exista relación de cualquier índole entre las mencionadas instituciones o cualquier otra a nivel nacional como internacional y la Asociación; de la misma forma promover e interponer cualquier recurso administrativo, promover el juicio de nulidad ante el Tribunal fiscal de la federación y el tribunal contencioso administrativo del estado, incluso interponer el juicio de amparo contra las resoluciones administrativas que se dicten en casos determinados.

- e) Facultades para la Suscripción de Títulos de Crédito. En los términos del artículo 9° de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Emitir, expedir, girar, negociar, suscribir, endosar, avalar y aceptar en cualquier forma Títulos de Crédito, así como celebrar cualquier tipo de operación de crédito,

de igual forma, tendrá facultades para negociar toda clase de documentos mercantiles, para celebrar operaciones de crédito o reporto.

- f) Celebrar, modificar y rescindir contratos.
- g) Establecer cuentas bancarias y retirar depósitos de las mismas y designar las personas autorizadas para uso de la firma social, y para depositar en las referidas cuentas bancarias y retirar depósitos de estas.
- h) Conferir, sustituir y delegar poderes generales y especiales conservando o no su mandato y revocar los mismos. El apoderado podrá delegar o subsistir, en todo o en partes, sus facultades, conservando o no su ejercicio y hacer las revocaciones necesarias³⁹.

En el mes de mayo del 2008 el Presidente del nuevo Consejo de Administración era facultado para suscribir con la financiera un contrato de crédito prendario con garantía de Certificados de depósito y bonos de prenda con un aforo ajustado a los porcentajes que periódicamente determine la Financiera Rural, por conducto de la Unidad para la Administración Integral de Riesgos y que sean dados a conocer por la Subdirección Corporativa de Normatividad de Crédito o conforme lo establece el esquema de financiamiento a organizaciones de poricultores⁴⁰.

Sin embargo, aun cuando la Unión no era considerada como sujeto de crédito en Financiera, desde septiembre de 2004 tenía un contrato de crédito de habilitación o avío con una entidad constituida como Sociedad Financiera de Objeto Limitado

³⁹ Unión Regional de Porcicultores de Jalisco. Escritura Pública 5,622. Mayo de 2008.

⁴⁰ Dictamen Jurídico 236/08 (15/05/2008). Miguel Ángel Duarte Rosales y María Gabriela Barba Muñoz.

denominada y reconocida en el medio como Finarmex, SA de CV, hasta por 5 MDP, para las compras de sorgo y maíz.

Por qué para la Financiera no era sujeta de crédito, por que el poder de su representante era limitado en las facultades de dominio, es decir “Que la Poderdante autorice al Apoderado a celebrar toda clase de actos de riguroso dominio, como son la cesión de bienes y derechos, celebrar toda clase de contratos de crédito, mutuos, reconocimientos de adeudo, otorgar toda clase de garantías e hipotecas, constituir fideicomisos sobre de bienes y derechos, y en general enajenar, gravar, así como hipotecar los bienes muebles e inmuebles de la Sociedad”.

El proceso de revisión legal concluía con el dictamen jurídico que reconoce al Presidente para realizar operaciones de crédito prendario, sin embargo en ese momento todavía no estaba autorizada la línea de crédito, el siguiente eslabón en el PDC, era el análisis de la propuesta de la URPJ para acceder al crédito al amparo del esquema crédito prendario para compras consolidadas de sorgo y maíz.

d. Proceso de análisis de la propuesta económica presentada por la Unión para acceder al financiamiento

Las bases de la propuesta para la autorización de la línea, también se ajustaron entre los meses de mayo y junio del 2008.

Estas bases eran que los productores de la cadena carne porcina, finalizaran cerdos de 100 kg con los requerimientos actuales del mercado, carne cada vez más magra y sin grasa.

Cuadro 2. Proyecciones de comercialización en la URPJ

		Toneladas anuales				
producir cerdos cebados de 100 kg	Toneladas de carne anuales	Necesidad de alimento anual - Piaras de Jalisco	Granos sorgo y maíz	pasta de soya	Precio de compra promedio Proyectado a 3 años	Previo de venta promedio Proyectado a 3 años
2008	275,265.79	1,455,250.14	1,052,291.37	259,180.05	2,800.00	3,100.00
2009	274,390.57	100%	72.31%	17.81%		

Cuadro 3. Valor económico de la demanda de granos⁴¹

	Valor económico anual de la demanda de granos - Piaras de Jalisco	
Compra	4,021,583,761.89	2,908,007,201.00
Venta	4,584,037,941.00	3,314,717,815.50
Margen	562,454,179.11	406,710,614.51

La URPJ verificó mediante un estudio de mercado cuyos resultados no se disponen, que los precios de los componentes de la alimentación, varían de una región a otra dentro del propio estado de Jalisco. Además de que en su gran mayoría, los productores buscan en lo individual la adquisición de sus granos, lo cual incrementa de manera considerable sus costos de producción y disminuye sus márgenes de utilidad.

⁴¹ Márquez y Barajas mayo de 2008. Proyecto de inversión de la URPJ para acceder al crédito.

La Unión sería la intermediaria entre los productores de grano, sorgo fundamentalmente, y los porcicultores del estado por lo que se considera un margen de utilidad para cubrir sus costos operativos.

Cuadro 4. Programas de comercialización en la URPJ⁴²

	2008-2011	2011-2014
Programa de compras	80 mil toneladas de grano de sorgo anuales almacenadas en zonas de producción	82 mil toneladas anuales almacenadas en zonas de producción y en menor medida, en los silos de la URPJ
Inventarios totales	240,000 toneladas en el plazo del crédito	186,235 toneladas en el plazo del crédito
Valor de Inventarios	\$673'680,000.00	\$754'251,750.00
Precio de Compra	\$2,800.00	\$4,050.00
Precio de Venta	\$3,100.00	\$4,160.00

⁴² Márquez y Barajas, mayo 2008 y 2011. Proyecto de inversión de la URPJ para acceso al crédito.

El programa de comercialización propuesto para el financiamiento solicitado contemplaba lo siguiente:

- ▶ Una capacidad instalada para la pignoración de 40 mil toneladas de granos cada seis meses, 80 mil toneladas anuales.
- ▶ Ventas paulatinas mensuales a partir del tercer mes, de 10 mil, 10 mil en el cuarto mes, 14 mil en el quinto mes y 4 mil el sexto mes.
- ▶ A los 180 días se adquieren nuevamente otras 40 mil toneladas, para iniciar de nuevo el ciclo de ventas paulatinas. Los precios proyectados a la compra 2,720.00 por tonelada y 3,100.00 a la venta, con un volumen de venta en el primer año de \$236.6 MDP.
- ▶ Esta propuesta significaba tan solo el 7.60% de las necesidades de compra anuales para el total de productores de la cadena porcícola. Sin embargo por las características del crédito prendario, tenían la posibilidad de realizar compras y ventas de grano de una manera revolvente y no necesariamente esperar al plazo de vencimiento de los financiamientos.

Objetivos de la URPJ con el crédito solicitado:

- a) Producir cerdos cada vez más magros, de acuerdo con la demanda actual,
- b) Producir con óptima calidad.
- c) Incorporar a más productores a la cadena productiva para la generación de valor.
- d) Que Jalisco continúe con el primer lugar de volumen producido a nivel nacional (Marquez, 2008).

El año previo a la presentación del proyecto se había logrado comercializar, a nivel de la propia URPJ, los siguientes volúmenes.

Cuadro 5. Demanda de granos y oleaginosas de la URPJ en 2007

Demanda de granos y oleaginosas	
URPJ en 2007	
Insumos	Toneladas
pasta de soya	855.68
sorgo regional	2,203.94
maíz quebrado	1,614.44
maíz amarillo entero	2,004.62
sorgo de Tamaulipas	56,639.87
Total	63,318.54

Los apoyos de SAGARPA habían sido fundamentales para acceder a esquemas de agricultura por contrato o compras anticipadas⁴³

Al consolidar la participación del productor en la cadena productiva de la carne de cerdo, podían generar para sí mismos un mayor porcentaje de valor agregado. Una manera de lograr esto era facilitar el acceso al mercado de granos y pasta de soya a precios competitivos que disminuyan los costos de producción e incrementen sus ingresos, mediante consolidar el avance en el valor agregado de la red de carne de cerdo y lograr que los porcicultores socios se apropien de algunos “nodos de valor” para trasladarse a sí mismos un mayor porcentaje de valor agregado al detonar el

⁴³ Se define como agricultura por contrato a la operación mediante la cual el productor vende al comprador su producto, antes del periodo de siembra o cosecha, a través de la celebración de contratos de compra venta. DOF 31 de diciembre de 2010.

mercado de granos y pasta de soya a precios competitivos que les permitirán disminuir los costos de producción y por consiguiente incrementar los ingresos económicos que coadyuven a consolidar su desarrollo. El enfoque de integración de cadenas productivas promovida desde la Organización que agrupa a este sector.

A fin de dar respuesta a la demanda de los insumos que integran la alimentación de los cerdos, la Unión pretendía implementar una estrategia para facilitar la integración de la cadena productiva y comercial para la compra y venta de grano y pasta de soya. Esta estrategia consistía en establecer convenios de compra venta con las siguientes características: volúmenes, fórmulas de recepción o entrega, lugares de recepción, pago, presentación del producto, humedad, calidad y precio.

Para articular esta estrategia y como parte del Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reversión Productiva, Integración de Cadenas Agroalimentarias y Atención a Factores Críticos cuentan con Apoyos al acceso a granos forrajeros nacionales mediante el esquema de Agricultura por Contrato.

Además de la comercialización de grano la unión contaba ya con experiencia en la compra de coberturas de precio. La cobertura se define como la operación financiera que tiene por objeto reducir el riesgo de movimientos adversos en los precios.

Esta operación se establece mediante la contratación en bolsas de futuros, de instrumentos financieros derivados, denominados contratos de futuros y opciones

sobre futuros, de venta "Put" y de compra "Call", con objeto de reducir el riesgo de movimientos adversos en los precios de los productos agropecuarios.⁴⁴

La unión participa en estos esquemas como comprador, con opción Call que son instrumento financiero cotizado en la bolsa de futuros que ofrece al tenedor cobertura contra alzas de precios.

Las opciones son de dos tipos: Put, protección contra bajas en precios y son utilizadas por los productores; Call, protección contra las alzas en precios y son utilizadas por los consumidores.

Acciones que se llevan a cabo para la articulación de la cadena productiva:

- Se aplican \$100.00 de forma directa al precio por tonelada con el apoyo del Programa del Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agro negocios (FOMAGRO);
- Se reduce 5% las mermas de la operación de almacenaje y comercialización;
- Uso de opciones que permitan fijar desde el inicio el precio mínimo de venta de grano y cobertura de precios.

Con la solicitud de crédito se pretendía beneficiar a los pequeños porcicultores cuyas granjas cuentan hasta con 385 vientres.

⁴⁴ Los futuros son un acuerdo legal y obligatorio de compra-venta de un bien con especificaciones estandarizadas como: Cantidad, calidad, fecha y lugar de entrega, el precio es la única variable a negociar.

Una opción da a su propietario el derecho pero no la obligación de comprar o vender un activo en una fecha y a un precio determinado a cambio del pago de una prima. Gamma Derivados, curso 13 de noviembre 2008

La solicitud de crédito que presentó la Unión Regional para un crédito prendario para el pago de 65,000 toneladas de sorgo contratadas con productores de Tamaulipas en primer lugar y posteriormente con productores de Nayarit, Jalisco, Guanajuato y Sinaloa. Para beneficiar con su venta a un total de 118 consumidores con cobertura contratada.

Las Sociedades Cooperativas integradas de Tamaulipas estableció esquemas de agricultores por contrato y el almacenamiento es con Banorte.

Finalmente el 10 de julio del 2008 el comité de crédito de la financiera emite opinión favorable a la solicitud de la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco, al amparo del nuevo esquema de financiamiento y apoyo a porcicultores para su presentación al H. Consejo Directivo en los siguientes términos: \$100'000,000.00 para el financiamiento de inventarios (pignoración de sorgo y maíz) con un plazo máximo de hasta 3 años para la línea y 180 días para cada disposición. Así mismo se autorizaba el acceso al fondo de garantías líquidas del 10% de cada disposición que se realice con el endoso en garantía de certificados de depósito y bonos de prenda emitidos por Almacén General de Depósito, sujeto a los aforos recomendados por la propia financiera. La tasa definida fue fija del 9%.

En ese momento todavía hacía falta que las actas de asambleas protocolizadas en donde se le otorgaban amplias facultades al presidente de la unión para la contratación del financiamiento y para otorgar en garantía el endoso de los certificados y bonos de prenda, fueran inscritos, conforme el reglamento de organizaciones ganaderas, en los registros de la SAGARPA.

El volumen de operación de la línea ha sido se expresa en el Cuadro 10, y respecto del monto global autorizado, se dispuso poco más del 60% en dos años.

En principio la Unión pretendía comercializar y abastecer de granos en un volumen de 62,312 toneladas de sorgo, maíz amarillo y pasta de soya para sus socios, un potencial de mercado en principio de 122 granjas y asociaciones ganaderas locales y porcicultores (unidades de producción porcícola).

El sorgo de Tamaulipas en 2007 había aportado más de 56 mil toneladas para la elaboración de alimento para los cerdos de Jalisco mediante el programa de compras anticipadas o agricultura por contrato impulsado por la SAGARPA. Además se contaba con experiencia en el uso de coberturas en el mercado de opciones de precios para la protección contra alzas y bajas en los precios de los granos.

e. Desarrollo de Infraestructura para la Unión.

Paralelamente a la operación de la línea con Financiera, la Unión obtenía los apoyos y realizaba las inversiones para adquirir infraestructura para el almacenamiento de grano en sus propias instalaciones. Actualmente cuenta con un silo para el almacenamiento de 5,000 toneladas de grano, un silo para almacenamiento de pasta de soya y una espuela de ferrocarril para su acopio y distribución.

Paralelamente a la operación de la línea con Financiera, la Unión obtenía los apoyos y realizaba las inversiones para adquirir infraestructura para el almacenamiento de grano en sus propias instalaciones. En septiembre de 2007 anunciaban en la

prensa⁴⁵ inversiones por \$64 MDP para nuevas oficinas en el municipio de El Salto; construcción de espuela de ferrocarril⁴⁶ y ferro puerto para la recepción y descarga de mercancías por medio de furgones de ferrocarril; construcción de silos de almacenamiento de hasta 5,000 toneladas de grano y 2,000 toneladas de pasta de soya.

El ferro puerto se construyó para movilizar 68 furgones de 5 mil toneladas de grano cada uno, no obstante la expectativa de flujo de mercancías, era de 120 mil toneladas de grano.

Con el ferro puerto, entonces se preveía, la reducción de los costos en la compra y transporte del grano hasta en un 9%.

La inversión de la infraestructura mencionada se integró de la siguiente manera para el beneficio de los más de 1700 porcicultores del estado:

Cuadro 6. Composición de la inversión en infraestructura de la URPJ

SAGARPA	\$23'000,000.00
FIRCO	\$15'000,000.00
PORCICULTORES	\$26'000,000.00
TOTAL	\$64'000,000.00

⁴⁵ Mural Negocios Martes 25 de septiembre de 2007 "Preparan Porcicultores instalaciones en El Salto.

⁴⁶ Espuela de ferrocarril es una vía férrea de propiedad particular conectada por un solo extremo a un ladero o a la vía principal para conectarse a una vía general de comunicación ferroviaria. Apartado IX, Capítulo I del Reglamento de Servicio Ferroviario, Diario Oficial de la Federación 25-01-2001.



Figura 8. Silos de la URPJ ubicados en El Salto, Jalisco

Silos para el almacenamiento de 5,000 toneladas de grano y 1000 de pasta de soya



Figura 9. Silos en operación en septiembre de 2011



Figura 10. Oficinas de la URPJ en construcción en el 2008



Figura 11. Oficinas la URPJ ubicadas en El Salto, Jalisco. ⁴⁷

Todo parecía indicar que los cien millones serían insuficientes por la necesidad existente, de grano barato para las UPP, no obstante del Cuadro 1 se desprende que no fue así.

El volumen de operación real de la línea de crédito equivale a poco más del 60% en dos años respecto del monto global autorizado.

⁴⁷ Fotografía proporcionada por Pablo Díaz Nopaltita.

Cuadro 7. Pignoración y financiamiento URPJ, 2009-2010

	Volumen pignorado/ Kilogramos	Valor del subyacente pignorado *	Monto dispuesto	Garantía líquida otorgada por la FR
2009	19,810,000	\$43,271,000.00	\$33,171,750.00	\$3,317,175.00
2010	9,000,000	\$18,000,000.00	\$14,760,000.00	\$1,476,000.00
Total	28,810,000	\$61,271,000.00	\$47,931,750.00	\$4,793,175.00

*en certificados de depósito y bonos de prenda emitidos por Almacén General de Depósito

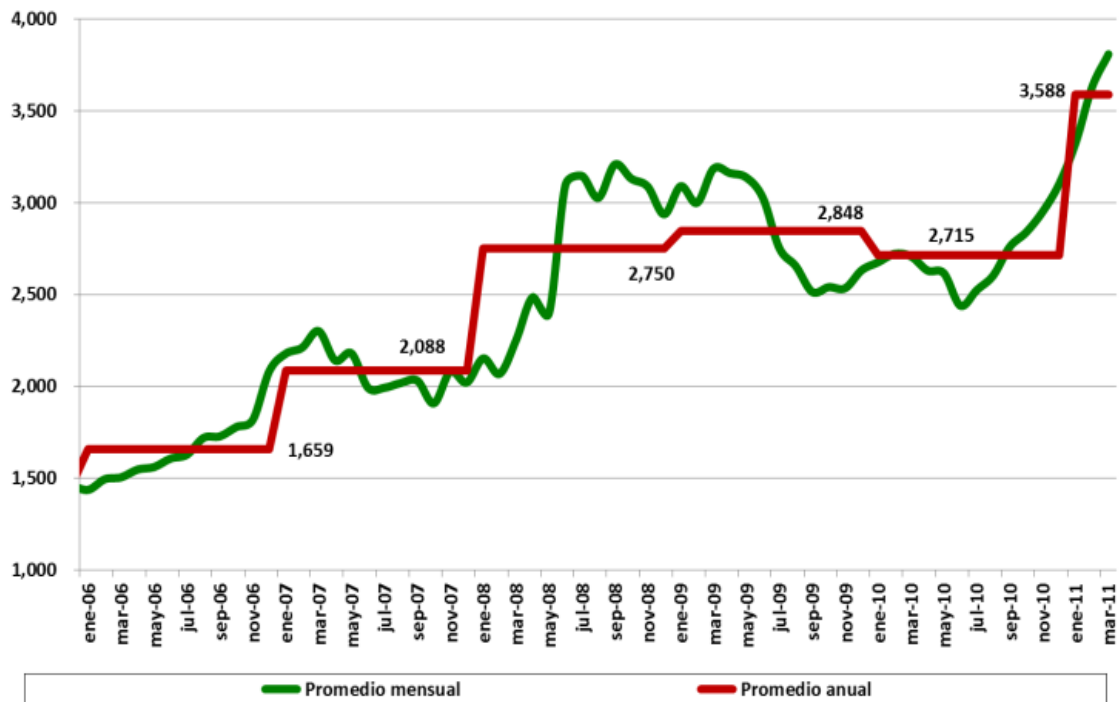
En el 2007 El Economista publicó unas cifras con las cuales se aprecia que los precios de los granos, base de la alimentación de las pjaras, afectaban de manera negativa las pequeñas granjas, sobre todo en el mes de mayo de ese año⁴⁸.

⁴⁸ Escobar Cuevas Enrique, "Castigan granos a empresas porcícola" El Economista, termómetro financiero, martes 3 de julio de 2007, pág. 23.

Cuadro 8. Relación costo-beneficio carne porcina

	2007	Febrero 2008	Mayo 2008
Precio cerdo en pie/kg	\$13.92	\$14.00	\$12.84
Costo de producción/kg	\$11.14	\$13.28	\$13.34
Diferencia	\$2.78	\$0.20	-\$0.50

PRECIO DE SORGO PARA LA FORMULACIÓN DE RACIONES PECUARIAS EN MÉXICO, 2006-2010
Pesos por tonelada



FUENTE: FIRA CON INFORMACIÓN DE SNIIM-SECRETARÍA DE ECONOMÍA.

Figura 12. Precio de sorgo para formulaciones pecuarias

El precio del sorgo para la elaboración de raciones alimenticias para animales reportó incrementos hasta de \$3,800 pesos por tonelada.

f. Membresía y servicios de la Unión Regional

La Unión Regional cuenta con una membresía de 45 asociaciones ganaderas locales y 1739 porcicultores.

Se integra por las siguientes Asociaciones locales

Cuadro 9. Asociaciones locales municipales de porcicultores

Acatic	Mascota	Etzatlán	Valle de Guadalupe
Arandas	Manzanilla	Guadalajara	Villa Hidalgo
Atotonilco el Alto	Ocotlán	Ixtlahuacán de los Membrillos	Yahualica
Capilla de Guadalupe	San Gabriel	Ixtlahuacán del Río	Zacoalco
Casimiro Castillo	San Juan de los Lagos	Jalostotitlan	Zapopan
Ciudad Guzmán	San Julián	Jesús María	Zapotlanejo
Cocula	Sayula	Juanacatlan	El Salto
Cuquío	Tamazula	La Barca	
Degollado	Teocuitatlán	Lagos de Moreno	
El Grullo	Tepatitlán	Tonalá	
Encarnación de Díaz	Tlajomulco	Tototlán	

Ofrece a sus agremiados servicios por los que a cambio recibe ingresos, además de las cuotas gremiales:

- Farmacia
- Guías de tránsito de animales
- Comercialización de granos
- Campañas sanitarias

Sin embargo, el fuerte de sus ingresos es por concepto de comercialización de granos⁴⁹

Cuadro 10. Comparativo de conceptos de ingresos de la URPJ. 2007-2010

	2007	2009	10-2010
Ingresos por Comercialización de grano	\$130'390	\$57'504	\$51'622
Ingresos por otros servicios	\$11'960	\$12'960	\$12'156
Total	\$142'356	\$70'465	\$63'779

Los tiempos actuales marcan la tendencia del acceso a los mercados globales. Los porcicultores nacionales y las dependencias oficiales se encuentran preocupados por saber cuáles son los canales de acceso y las restricciones para ingresar a mercados más globales.

⁴⁹ Información financiera presentada para estudio de crédito.

En 2010 los temas que se discutían en el gremio eran los relacionados con el Mercado Nacional de granos y carne, con el desarrollo de la Porcicultura, con establecer un Plan Nacional de Desarrollo Porcícola y con el asunto del Cambio Climático y su relación con la Porcicultura.

g. Porcicultores de Jalisco

El padrón de la Unión de productores de carne de porcino en Jalisco en 2009 tiene el registro de 846 Unidades de Producción Porcina (UPP) y su inventario ganadero. Los datos son los siguientes;

VIENTRES	CRIAS	SEMENTALES	ENGORDA	TOTAL
236,467	1'174,867	7'119	463,449	1'881,902

Ese padrón además integra datos de las UPP de otros estados de la república. 31 estados de la república presentan actividad porcícola, solo 10 estados concentran más del 78% de las UPP y más del 90% del inventario ganadero porcino a nivel nacional, en ellos destacan Guanajuato y Jalisco, y en menor medida Michoacán y Sonora.

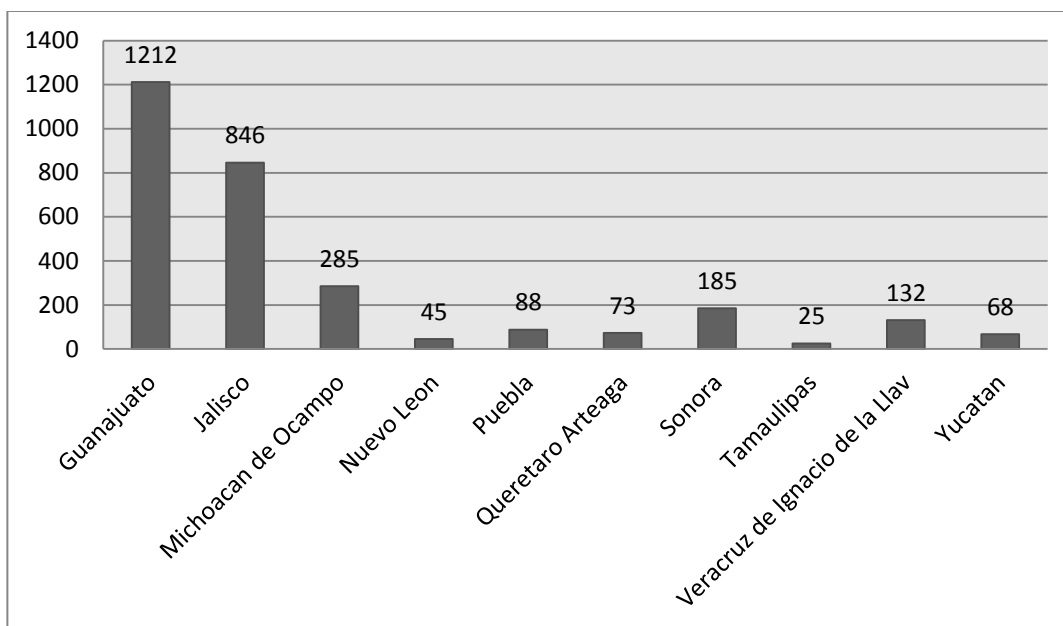


Figura 13. UPP en principales estados productores de carne porcina

Según el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, son 9 estados de la República los producen más del 75% de la producción de carne de porcino total. En la versión preliminar consultada Sonora y Jalisco colaboran con poco más del 38%.

Cuadro 11. Inventarios nacionales de animales en UPP

	VIENTRES	CRIAS	SEMENTALES	ENGORDA	TOTAL	UPP
9 Estados que más producen	779,362	2,767,489	19,403	1,871,682	5,437,927	2,959
	76.7	70.2	73.2	80.2	74.3	77.8
Jalisco	236,467	1,174,867	7,119	463,449	1,881,902	846
	23.3	29.8	26.8	19.8	25.7	22.2
Total Nacional	1,015,829	3,942,356	26,522	2,335,131	7,319,829	3,805

Fuente: Padrón proporcionado por la URPJ con datos del 2009.

La importancia de Jalisco en la producción de carne de puerco se expresa en el cuadro siguiente:

Cuadro 12. Comparativo de producción porcina Jalisco resto del país. 2009

GANADO EN PIE DE PORCINO	Entidad	PRODUCCIÓN (ton)	Precio	Valor de la producción
	JALISCO	274,390.57	16.24	4,456,218.70
	Nacional	1,519,411.47	17.36	26,382,347.01
	%	18.06		16.89
CARNE EN CANAL DE PORCINO				
	JALISCO	211,665.13	31.67	6,702,489.69
	Nacional	1,162,397.70	28.89	33,583,092.61
	%	18.21		19.96

Fuente: Anuarios estadísticos pecuarios; SAGARPA (Delegación Jalisco); SIAP / SIPCAPW.

Los productores se clasifican de acuerdo a los siguientes estratos⁵⁰:

- Tecnificado e Integrado
- Tecnificado no integrado
- Semi tecnificado

Los segmentos que la Unión distingue son:

- Tecnificado. Granjas con infraestructura para dosificación y suministro de alimento, bioseguridad y más de 500 vientres.
- Semi-Tecnificado. Proceso mixto con casetas y operación manual con menos de 500 y más de 200 vientres.
- Traspatio. Animales en corrales sin control en las dietas pero con control sanitario y salud animal.

El Comité de fomento pecuario de SAGARPA los regula a todos.

A pesar de las diferencias productivas, tecnológicas y de gestión de los estratos mencionados, comparten la problemática del encarecimiento de los granos utilizados en la alimentación del ganado, además de la reducción de los precios de la carne para abasto. Sin embargo las consecuencias si son diferentes, así como la magnitud del impacto de estas variables según el estrato de productor de que se trate. El pequeño productor, la pequeña empresa siempre será la más perjudicada en su relación con el mercado.

⁵⁰ Coordinación General de Ganadería, SAGARPA. Versión preliminar. Consultada el 15-10-2009 <http://www.sagarpa.gob.mx/ganadería>.

h. Relación de negocios Unión Regional de Porcicultores y la Financiera Rural

Durante el segundo proceso de autorización de línea de crédito en el mes de septiembre de 2011, de la revisión del proyecto y de las condiciones generales y específicas de la Unión arrojaron los siguientes datos relevantes que tuvieron que ser aclarados por la Unión como solicitante: La inversión para el desarrollo de la infraestructura señalada en el Cuadro 7, pág. 70, había sido realizada pero existía un adeudo pendiente de cubrir a FIRCO, cuyos apoyos requieren ser pagados en un primer momento para que este mismo organismo, devuelva el mismo monto y de manera definitiva se constituya como parte del patrimonio del beneficiario. Esta situación no se había re negociado entre la partes.

La construcción de lo silos presentaba factores técnicos específicos que impedían ser habilitados por una Almacén General de Depósito calificado. Al silo de pasta de soya de mil toneladas le hacía falta una exclusiva que permitiera el acceso para la verificación de la existencia y calidad del grano. Incluso al Almacén al cual le solicitaron la habilitación de los silos, Almacenadora Mercader, SA Organismo Auxiliar de crédito (ALMER), expresó su negativa a la habilitación. Otro argumento utilizado por la Almacenadora, era la ubicación del edificio y su infraestructura. El edificio, los silos y la espuela de ferrocarril construidas en dos predios ubicados en el municipio de El Salto sufrieron en el mes julio del año 2008 una severa inundación. Esta situación fue determinante para que ALMER emitiera negativa para la habilitación.

En el mes de noviembre de 2011, se autoriza por segunda ocasión una línea de crédito prendario para la Unión, al momento de realizar la última revisión de este trabajo, no se había dispuesto un solo peso de la línea autorizada, además de que la organización aun se encontraba realizando gestiones para habilitar los silos con Almacenadora Sur, SA de CV.

7. FUNCIÓN PROMOCIÓN DE APOYOS Y SERVICIOS DE LA FINANCIERA RURAL

La función promoción de la oferta de productos y programas de crédito en la Financiera la realizan por igual los prestadores de servicio y las agencias de crédito rural.

Es importante mencionar que todas las dependencias públicas que atienden directamente al medio rural desde el gobierno federal, cuentan con padrones de prestadores de servicios. El asunto de la intervención de profesionistas en el sector sería un interesante trabajo de tesina que requeriría de atención específica.

El padrón de Financiera cuenta con más de 2,000 prestadores de servicios y puede ser consultado en la página www.financierarural.gob.mx por productores, empresarios rurales y organizaciones de productores con el fin de que puedan elegir al profesionista o grupo de profesionistas que acompañen y orienten los procesos de gestión crediticia y de apoyos y servicios. El padrón de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) cuenta con 2,788 técnicos habilitados y 507 despachos calificados en las líneas de producción agrícola, pecuaria, forestal y pesquera⁵¹.

Los padrones se componen de profesionistas de diversas ramas del saber, que han tenido o tienen relación directa con las empresas, productores y organizaciones.

Su función se centra en la generación de procesos de negocio específicamente en las fases de diseño, incubación y fortalecimiento de empresas rurales. Los servicios

⁵¹ Consultoría de calidad para el desarrollo rural, Beatriz Margarita Zavaris Romero. El Economista, miércoles 8 de junio de 2011, pág. 19.

se orientan a capacitación y consultoría, así como la formación de los productores en aspectos específicos relevantes de la actividad que realizan.

El prestador de servicios identifica necesidades, analiza y propone estrategias de mejora. El promotor de crédito localiza necesidades, propone estrategias de financiamiento y ejecuta los procesos operativos internos de gestión crediticia. Entre los dos articulan propuestas de integración económica para un sector específico. Sin embargo se requiere que los productores, empresas y organizaciones sean los principales interlocutores.

Esta articulación no ha sido para nada sencilla, el promotor tiene una meta crediticia que cumplir semanal, mensual, trimestral, anual. Además de administrar la cartera generada y asignada, con estricto cumplimiento de las normas y políticas de crédito vigentes y a los procedimientos establecidos.

El prestador de servicios debe localizar empresas rurales y organizaciones que requieran llevar a cabo procesos de integración económica, además de satisfacer necesidades de financiamiento. En otra parte del contexto, los productores, empresas y organizaciones se encuentran sumergidas en una dinámica productiva, económica y social, que no para nunca, lo cual hace difícil la convergencia.

Por otra parte, el mercado objetivo de la Financiera definido en el ámbito del pequeño y mediano productor, las empresas rurales y sobre todo para generar actividades para el desarrollo, incubación y fortalecimiento de Intermediarios Financieros Rurales (IFR). Primero y segundo piso de atención a la demanda crediticia de todos los actores involucrados en el sector.

La figura de Intermediario Financiero Rural (IFR) se define como necesaria para el cumplimiento de su objeto, al otorgar préstamos o créditos a estas figuras para que a su vez éstas concedan financiamiento para el impulso de todas las actividades productivas que se llevan a cabo en el medio rural, aún las no agropecuarias. El medio rural está determinado como aquellas localidades con menos de 50 mil habitantes de acuerdo con la información del INEGI (Instituto Nacional de estadística, geografía e informática)⁵². A partir del año 2010 las figuras que atienden el segundo nivel crediticio, se denominan Empresas de Intermediación Financiera (EIF)

Los intermediarios financieros rurales son caracterizados en la Ley Orgánica de la Financiera Rural como “las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo y sociedades financieras populares que se regulan en la ley de ahorro y crédito popular; a las uniones de crédito y almacenes generales de depósito que se regulan por la Ley general de organizaciones y actividades auxiliares del crédito, y a los demás intermediarios financieros que determine la legislación vigente”⁵³.

El crédito como actividad prioritaria del Estado por sí solo no se consideró suficiente para detonar procesos de desarrollo rural. Era necesario dotar de nuevas competencias laborales a todos los actores que participan en el medio para el mejor uso de sus recursos crediticios.

El modelo incorporaba a su vez modelos de gestión para la operación de IFR, y para la operación de empresas rurales. Servicios de capacitación y consultoría diseñados para la constitución, incubación, operación y fortalecimiento de IFR, así como

⁵² Manual de Normas y Políticas de Crédito de la Financiera Rural Enero 2011. Numeral 5.2.9.

⁵³ Ley Orgánica de la Financiera Rural. Fracción V artículo 4.

servicios de capacitación para la constitución y fortalecimiento de empresas rurales. Todos ellos vinculados estrechamente al crédito.

Los supuestos básicos de los modelos, era que el desarrollo de competencias laborales que las empresas rurales requieren solo se logra con servicios de capacitación. El desarrollo de soluciones tecnológicas productivas, administrativas, financieras, contables y comerciales tanto para IFR como para las empresas rurales, se logra con servicios de asesoría y consultoría.

Adicionalmente debía implementarse un modelo para el desarrollo de la calidad, que vigilara los servicios proporcionados a ambos.

Para el desarrollo de competencias, era necesario incorporar nuevos conceptos al pensamiento y forma de trabajo del productor. Elementos financieros, contables y administrativos, aspectos tecnológicos, cadenas productivas y redes de valor, de oportunidades de negocios, y sobre todo, los elementos técnicos relacionados con su actividad económica.

El programa integral ha sufrido ligeras modificaciones en su estructura, e incorporado nuevos componentes de apoyos y servicios, desde esa fecha y hasta el momento actual, mismos que se revisarán en su momento.

Su objetivo ha sido para proporcionar competencias a los productores para la mejor utilización de sus recursos crediticios.

Posteriormente se definió más con el desarrollo de competencias de prestadores de servicios técnicos y profesionales a los cuales se les requería su participación en la

maestría tecnológica diseñada específicamente para su intervención en empresas rurales o en el diseño de IFR.

Además la formación de los prestadores de servicios debía asegurar la calidad de los apoyos en capacitación, asesoría y consultoría que se brinden a los productores e IFR⁵⁴.

En las reglas definidas para la operación del año 2008 se incorpora la figura de Unidades de promoción de crédito con el objeto de dotar de cuadros técnicos y financieros para la ampliación de la cobertura crediticia de regiones, organizaciones, empresas rurales, etc. Además apoyar la promoción de la oferta crediticia de programas y productos de la Financiera.

⁵⁴ Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para productores e Intermediarios Financieros Rurales (IFR) Marzo 2004. Modelo de gestión de competencias y negocios. Financiera Rural.

Cuadro Comparativo del presupuesto de la Financiera Rural al inicio de operaciones y los últimos cuatro años.

Cuadro 13. Presupuesto de la Financiera Rural en el Presupuesto de egresos de la federación

	2004	2008	2009	2010	2011
Servicios financieros	858,873,067	\$ 2,258,866,719	\$ 2,256,701,510	\$ 2,403,284,601	\$ 2,565,712,337
Financiamiento y fomento al sector rural		\$ 1,207,731,716	\$ 1,056,033,341	\$ 1,106,329,577	\$ 1,311,533,000
Programa de garantía líquida		\$ 102,500,000	\$ 108,895,000	\$ 100,000,000	\$ 120,233,410
Programa Integral de formación, capacitación y consultoría para productores e IFR	8,413,398	\$ 252,116,716	\$ 241,138,341	\$ 303,913,577	\$ 371,472,581
Constitución y operación de unidades de promoción de crédito		\$ 507,115,000	\$ 273,000,000	\$ 592,416,000	\$ 600,000,000
Reducción de costos de acceso al crédito	416,357,527	\$ 249,000,000	\$ 133,000,000	\$ 110,000,000	\$ 219,827,018
Créditos a productores e IFR	\$416,357,527	\$ 502,086,093	\$ 561,062,909	\$ 578,319,331	\$ 572,755,881
Recuperación de cartera de productores e IFR	\$308,848,327	\$ 476,420,973	\$ 532,469,680	\$ 578,319,331	\$ 572,755,882
Otorgamiento de crédito directo	\$9,974,587,200	\$ 16,234,545,304	\$ 24,307,363,914	\$ 27,500,000,000	\$ 27,949,488,382
PEC		\$ 203,999,900	\$ 235,858,400	\$ 269,078,600	\$ 294,526,300
Financiera Rural – PEC		\$ 1,163.50	\$ 998.90	\$ 1,028.50	\$ 1,236.60
	http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/pef/pef_04/temas/tomos/06/r06_han_afpefdev.pdf	http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/pef/pef_08/index.html	http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/pef/pef_09/index.html	http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/pef/pef_2010/index.html	http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/pef/pef_2011/index.html
		13-12-2007 DOF	28-11-2008 DOF	07-12-2009 DOF	07-12-2010 DOF

8. DEFINICIÓN OPERATIVA DEL DISEÑO, LA PLANEACIÓN Y LA CONCRECIÓN DE LOS CRÉDITOS, SERVICIOS Y APOYOS

Las áreas operativas de las agencias de crédito rural son las responsables de la ejecución de los presupuestos programados en apoyos y servicios, y de colocación crediticia, existen en 32 estados del país y están adscritas a las Coordinaciones Regionales.

“Corresponde a las agencias de crédito rural a través de los promotores de crédito el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- ▶ Ofrecer al productor y a los intermediarios financieros rurales, los servicios y productos que ponga a disposición la financiera en cumplimiento de su objeto;
- ▶ Atender de manera directa las solicitudes de financiamiento, asesoría y capacitación que presenten los productores y los intermediarios financieros rurales;
- ▶ Asegurar que la presencia de la financiera llegue a los productores e intermediarios financieros rurales directamente a sus unidades de producción;
- ▶ Vincular las necesidades de los productores y los intermediarios financieros rurales, a fin de que las mismas sean atendidas por la financiera;
- ▶ Ejecutar los programas que en materia de financiamiento rural se determinen en la financiera;

- ▶ Identificar proyectos productivos que impulsen el desarrollo rural a fin de promoverlos ante instituciones nacionales o extranjeras dedicadas a la inversión y al financiamiento;
- ▶ Capacitar y asesorar de manera directa o a través de terceros, a los productores para la mejor utilización de sus recursos crediticios, así como para aquellos que decidan constituirse como intermediarios financieros⁵⁵.

El ejercicio de tales atribuciones además de la exigencia y responsabilidad normativa establecidas en el Manual de Normas y Políticas de crédito, requieren que las competencias de agentes y promotores de crédito sean amplias y flexibles.

Por otra parte el trabajo operativo crediticio requiere del desarrollo y aplicación permanente de otras competencias laborales e intelectuales más ligadas a la viabilidad económica de los proyectos de inversión que demandan financiamiento, así como los propios conceptos de los estados financieros. Además de un profundo conocimiento de la normativa institucional vigente en relación a los procedimientos específicos respecto de la operación crediticia y de apoyos y servicios.

En ese contexto el trabajo cotidiano de una agencia de crédito rural determinada, se basa en dos líneas de acción específicas:

Primera. Hacer posible que el recurso económico sea depositado en la cuenta que el acreditado definió y que implica un manejo competente de los diferentes sistemas informáticos institucionales.

⁵⁵ Estatuto Orgánico de la Financiera Rural, artículo 50 fracciones XII a XVIII y artículo 51.

Segunda. La promoción de:

- a) Créditos directos para productores (personas físicas y morales) de ingresos bajos y medios de toda actividad económica en el medio rural.
- b) Créditos a través de Intermediarios Financieros Rurales.
- c) Asesorías, capacitación y apoyo a productores para la mejor utilización de sus recursos crediticios
- d) Asesorías, capacitación y apoyo para constitución, operación y fortalecimiento de Intermediarios Financieros Rurales.

Con relación a la primera línea de trabajo, el objeto de la Financiera Rural es “coadyuvar⁵⁶ a realizar la actividad prioritaria del Estado de impulsar el desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas vinculadas al medio rural, con la finalidad de elevar la productividad, así como mejorar el nivel de vida de su población. Para el cumplimiento de su objeto, entre otros otorgará crédito de manera sustentable a productores e intermediarios financieros rurales⁵⁷.”

El tamaño de la tarea es por demás complicada, ya que la operación se concentra en pequeñas oficinas denominadas Agencias de Crédito Rural.

Las áreas operativas y ejecutoras de la aplicación de los recursos presupuestados para apoyos y servicios así como de todo el proceso que implica el otorgamiento de

⁵⁶ Contribuir, asistir o ayudar a la consecución de algo. Diccionario de la Lengua Española, Vigésima segunda edición. www.rae.com.

⁵⁷ Manual de Normas y Políticas de crédito de la Financiera Rural. Edición 2011. Dirección General Adjunta de Crédito.

crédito son las Agencias de Crédito rural. Cada agencia tiene un coordinador y uno o varios promotores de crédito.

El proceso operativo que se genera se encuentra definido y normado en el Manual de Normas y Políticas de Crédito, en el Estatuto Orgánico y en el Manual de Organización en lo general, en los procedimientos específicos con relación al Proceso de Crédito (PDC), además de las condiciones establecidas en cada uno de los Programas y Productos de crédito.

Desde sus inicios las Agencias tienen definidas metas de colocación crediticia y metas de colocación de apoyos y servicios. El promotor de crédito se convierte en un vendedor de crédito que utiliza los apoyos y servicios como un plus que acompaña los servicios de financiamiento que ofrece.

El promotor al estar ubicado geográficamente en una zona rural determinada, debe conocer ampliamente “las características potenciales y necesidades de los segmentos de los clientes en general, así como los de cada prospecto en lo particular”. Requiere un “conocimiento práctico de los programas, productos, esquemas y apoyos que brinda la Financiera en el cumplimiento de su misión. Habilidad para ofrecer las mejores soluciones que resuelvan la problemática de los clientes.

Objetividad para asegurar a la Institución una operación sana en términos de riesgo-rentabilidad.

Habilidad de negociación y capacidad para asesorar adecuadamente a los clientes”.

Además es “responsable de promover la colocación de recursos financieros, apoyos

técnicos administrativos y de asesoría financiera que constituyan una solución a las necesidades del solicitante, así como una oportunidad de progreso y desarrollo. Analiza tanto los términos de los requerimientos, como las adecuaciones posibles necesarias, a fin de ofrecer al cliente la mejor combinación de recursos financieros, plazos, tasas, costos y elementos técnicos y administrativos que resulten adecuados a las necesidades planteadas. Asimismo realizan las gestiones correspondientes para obtener los elementos que permitan dar soporte a la solicitud de crédito”⁵⁸.

“Promoción” según la Real Academia Española significa, “Iniciar o impulsar una cosa o un proceso procurando su logro. Tomar iniciativa para la realización o el logro de algo”⁵⁹.

El Proceso de Crédito “sigue una secuencia ordenada de actividades agrupadas por etapas, de cada una de las operaciones de crédito que lo constituyen”⁶⁰.

Este se realiza en cuatro etapas definidas en el Manual de referencia:⁶¹

- Etapa I Desarrollo de negocios
- Etapa II Análisis y decisión
- Etapa III Instrumentación y dispersión
- Etapa IV Seguimiento y recuperación

El desarrollo del negocio incluye, la etapa de origen, de administración, hasta la instrumentación de los financiamientos, así como el proceso definitivo que hace posible que el recurso crediticio sea depositado en la cuenta del productor. Ese

⁵⁸ Manual de Normas y Políticas de Crédito (2011), apartado 5.2.5, página 5-21 y 22.

⁵⁹ www.rae.es.

⁶⁰ Manual de Normas y Políticas de Crédito. (2011), página 10, apartado 3 Marco conceptual.

⁶¹ Manual de Normas y Políticas de Crédito, Edición 2011, Dirección General Adjunta de Crédito.

proceso es conocido en el argot de la Financiera como la “dispersión” de los recursos crediticios.

La instrumentación de los financiamientos implica el proceso mediante el cual, una vez que han sido autorizados, sean formalizados mediante contratos y pagarés.

La etapa I se compone de cinco secuencias que van desde el conocimiento y características del cliente, hasta la propuesta y negociación preliminar para el financiamiento solicitado. En una de las secuencias intermedias denominada Promoción Dirigida, el Manual hace énfasis en las responsabilidades del promotor de crédito, adicionales a las definidas en el Manual de Organización:

- Conocer al cliente o prospecto para proporcionarle una adecuada asesoría y ofrecerle los productos y programas de crédito acordes a sus necesidades.
- Recibir las solicitudes de crédito, con su documentación completa, debidamente llenadas y complementadas por el cliente o prospecto.
- Realizar visitas de campo a sus clientes o prospectos, y realizar y/o facilitar la coordinación de la supervisión realizada por terceros, ya sea para la promoción, la supervisión o la cobranza de los créditos, de acuerdo con las características del crédito o proyecto a financiar.
- Verificar físicamente las garantías que sustenten las operaciones de crédito y facilitar la coordinación de la supervisión realizada por terceros.
- Elaborar los reportes de visita en los que se describa la situación del cliente y el estatus de la relación de negocios con la Institución.

- Realizar el pre análisis de las solicitudes de crédito que presenten los clientes y/o prospectos. Lo cual significa que debe realizar un análisis preliminar en relación a aspectos básicos del negocio, como la experiencia del solicitante, la verificación de la existencia de los bienes otorgados en garantía, la el arraigo, la actividad productiva en sí misma.
- Alimentar y mantener actualizada la base de datos de sus clientes y prospectos plenamente identificados.
- Prestar un adecuado nivel y calidad de servicio.
- Comunicar a la Gerencia Regional de Fomento y Promoción de Negocios las oportunidades de nuevos negocios que detecten.
- Realizar labores de cobranza preventiva y gestiones de cobranza administrativa de la cartera asignada, así como realizar acciones de cobranza extrajudicial de la cartera con saldo menor al equivalente en moneda nacional a 200 mil Unidades de Inversión (UDI).
- Deberán realizar sus actividades con apego a las estrategias, normas y políticas señaladas en el Manual.
- Con información de su clientela, conocerán las necesidades y requerimientos a fin de proponer la creación de nuevos esquemas o productos de la institución⁶².

El Estatuto Orgánico establece que “Corresponde a las agencias de crédito rural a través de los promotores de crédito el ejercicio de las siguientes funciones:

⁶² Manual de Normas y Políticas de Crédito, Edición 2011, Dirección General Adjunta de Crédito, Apartado 5 páginas 8-9.

- Ofrecer al productor y a los intermediarios financieros rurales, los servicios y productos que ponga a disposición la financiera en cumplimiento de su objeto;
- Atender de manera directa las solicitudes de financiamiento, asesoría y capacitación que presenten los productores y los intermediarios financieros rurales;
- Asegurar que la presencia de la financiera llegue a los productores e intermediarios financieros rurales directamente a sus unidades de producción;
- Vincular las necesidades de los productores y los intermediarios financieros rurales, a fin de que las mismas sean atendidas por la financiera;
- Ejecutar los programas que en materia de financiamiento rural se determinen en la financiera;
- Identificar proyectos productivos que impulsen el desarrollo rural a fin de promoverlos ante instituciones nacionales o extranjeras dedicadas a la inversión y al financiamiento;
- Capacitar y asesorar de manera directa o a través de terceros, a los productores para la mejor utilización de sus recursos crediticios, así como para aquellos que decidan constituirse como intermediarios financieros”⁶³.

⁶³ Estatuto Orgánico de la Financiera Rural, artículo 50 fracciones XII a XVIII y artículo 51.

Estas funciones además de la exigencia y responsabilidad normativa establecidas en el Manual de Normas y Políticas de crédito, requieren que las competencias de agentes y promotores de crédito sean amplios y flexibles.

El manual general de Organización de la Financiera Rural, establece en la descripción del puesto de promotor como propósito general:

“Promueve, coloca y recupera los recursos financieros que ofrece y otorga la Financiera Rural, a través de la Coordinación Regional, proporciona la asesoría necesaria, adopta u establece los mecanismos técnicos – normativos y administrativos de su operación, contratación, dispersión y liberación”⁶⁴.

Como funciones principales establece adicionales a las definidas por el Estatuto Orgánico, las siguientes:

- Promueve los programas de apoyo de la Financiera Rural.
- Promueve a través de técnicas de mercadeo la venta de productos y servicios crediticios, así mismo detecta zonas y clientes potenciales de desarrollo crediticio para las que realiza visitas de campo en el ámbito de la Coordinación Regional.
- Lleva a cabo acciones de cobranza administrativa, utilizando cartas, telegramas y visitas domiciliarias.
- Promueve proyectos con mezcla de recursos, que sean rentables y productivos para la Institución y para el cliente.

⁶⁴ Financiera Rural, Manual General de Organización (2010). Descripción de puestos. Coordinaciones Regionales y Agencias Estatales. Páginas 94-95.

- Busca que sean comprobadas las inversiones y realiza supervisiones subsecuentes a los créditos otorgados.
- Realiza las demás funciones y/o responsabilidades dentro del ámbito de su competencia, que se deriven de las disposiciones aplicables, así como de aquellas que le encomiende su jefe inmediato superior.
- Este documento establece las competencias / habilidades del promotor:
- Apego a Normas, Trabajo en Equipo, Orientación al Servicio, Aprendizaje, Comunicación Efectiva, Control Administrativo, Enfoque a la Calidad, Enfoque a Resultados, Organización, Perseverancia.
- Conocimientos técnicos necesarios: Marco legal y normativo aplicable, análisis de crédito y análisis financiero.

El trabajo operativo crediticio requiere del desarrollo y aplicación permanente de competencias laborales e intelectuales más ligadas a la viabilidad económica de los proyectos de inversión que demandan financiamiento, así como los propios conceptos de los estados financieros. Además de un profundo conocimiento de la normativa institucional vigente en relación a los procedimientos específicos respecto de la operación crediticia y de los apoyos y servicios.

En ese contexto el trabajo cotidiano de una agencia de crédito rural determinada, se basa en dos líneas de acción específicas:

Una, hacer posible que el recurso económico sea depositado en la cuenta que el acreditado definió y que implica un manejo competente de los sistemas informáticos institucionales.

Dos, la promoción de:

- Crédito directo para productores (personas físicas y morales) de ingresos bajos y medios de toda actividad económica en el medio rural.
- Crédito a través de Intermediarios Financieros Rurales.
- Asesoría, capacitación y apoyo a productores para la mejor utilización de sus recursos crediticios.
- Asesoría, capacitación y apoyo para constitución, operación y fortalecimiento de Intermediarios Financieros Rurales.

9. COMPETENCIAS DE PROMOTORES, AGENTES DE CRÉDITO Y PRESTADORES DE SERVICIOS

El documento preliminar que dio origen a la Maestría Tecnológica en Gestión Financiera para el Desarrollo Rural para personal operativo considera que el promotor de crédito debe desarrollar competencias más relacionadas con una visión que contribuya al desarrollo del medio rural en las regiones, mediante crédito sustentable, apoyos y servicios aplicados a proyectos estratégicos que promuevan la integración de cadenas productivas y redes de valor, desde la base organizativa de los productores⁶⁵.

Para un desempeño adecuado de la función anterior, la maestría distingue un árbol funcional de competencias:

Diseñar estrategias para el impulso y mejora de la actividad de las empresas rurales bajo un enfoque de integración económica de las cadenas productivas-redes de valor, como condición para un desarrollo local con equidad.

- Caracterizar el nivel de desarrollo socioeconómico de los sujetos o agentes que ofrecen los bienes y servicios que integran la cadena productiva-red de valor en cuestión.
- Identificar las concepciones y explicaciones que tienen los sujetos o agentes que participan sobre el desarrollo rural en la región y sobre su situación dentro de ello.

⁶⁵Maestría en Gestión financiera para el desarrollo rural, Plan de estudios (2009), Versión ejecutiva. Material de trabajo.

- Comprender la relación necesaria entre el desarrollo rural regional y el proceso de educación y capacitación de los productores rurales.
- Identificar las competencias aplicadas en la generación de los bienes y servicios que concurren en la actividad económica de la empresa en cuestión.
- Diseñar estrategias para las empresas rurales y para la integración económica de las mismas en cadenas productivas y redes de valor que contribuyan al desarrollo local bajo un enfoque de equidad.
- Establecer las prioridades de atención para las cadenas-redes locales.
- Formular los potenciales proyectos estratégicos de integración económica.
- Planear la validación y en su caso ejecución de los proyectos estratégicos de integración económica potenciales, en el corto, mediano y largo plazo.
- Concertar la participación conjunta de las instituciones y programas públicos en el impulso de las empresas y estructuras corporativas proyectadas.
- Diseñar el control y seguimiento de los proyectos estratégicos.
- Diseñar los instrumentos y programas de atención a los proyectos estratégicos.
- Identificar los créditos, apoyos y servicios de la Financiera Rural adecuados para el proyecto estratégico.

- Identificar los créditos, apoyos y servicios de otras instituciones adecuados para el proyecto estratégico.

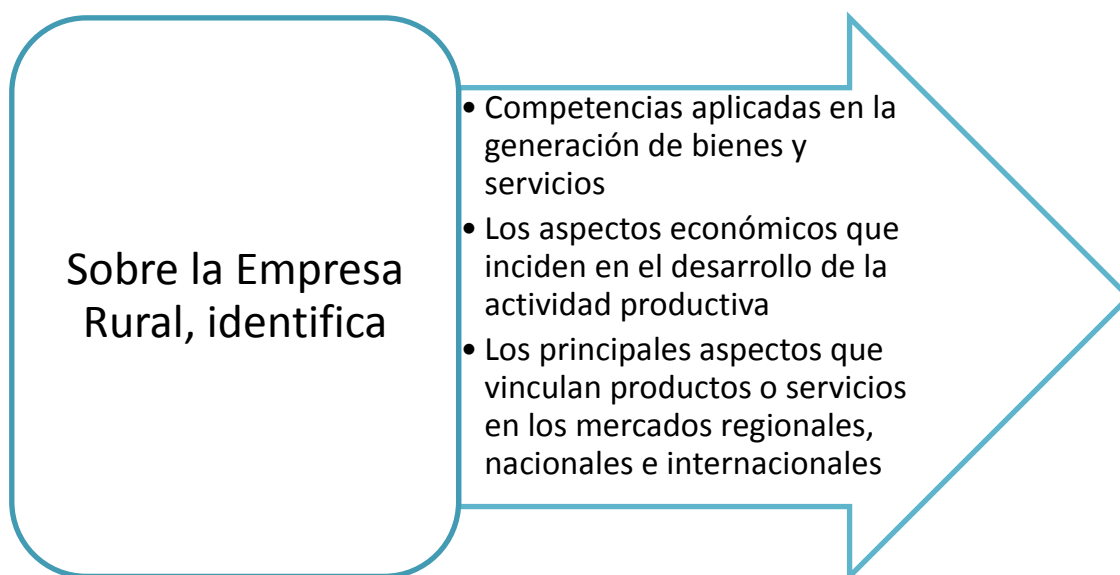


Figura 14. Competencias del promotor sobre la Empresa Rural

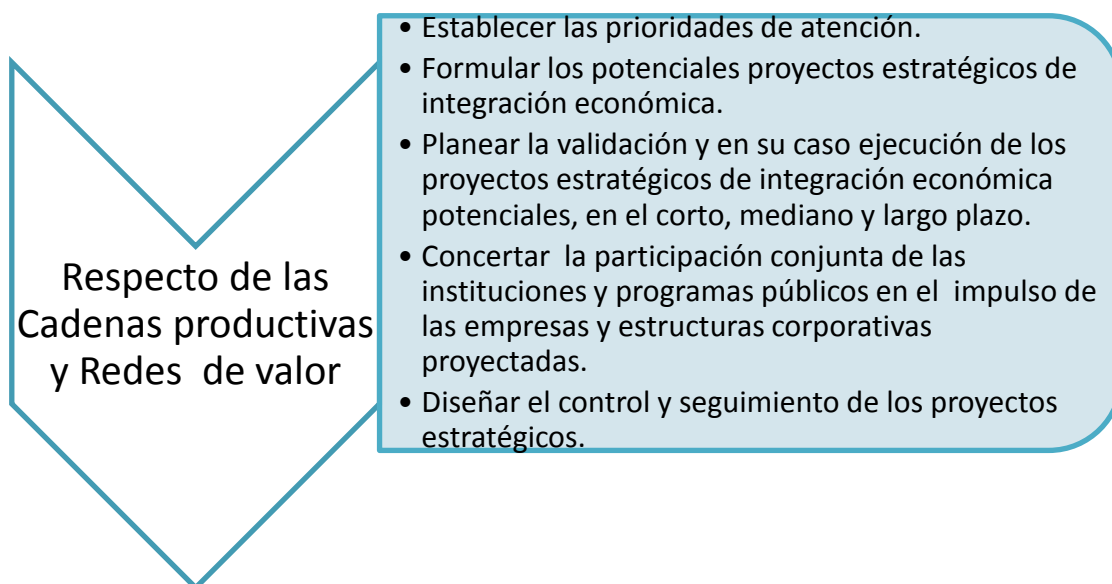


Figura 15. Competencias de Promotor sobre el conocimiento del medio social y económico que atiende.

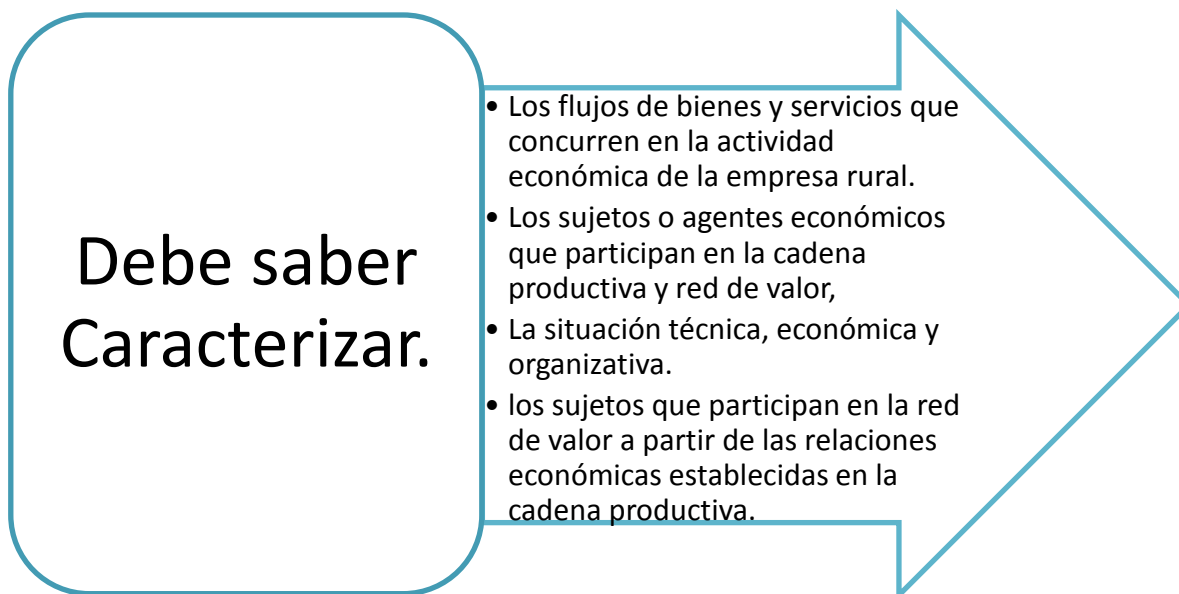


Figura 16. Competencias del promotor respecto de Saber caracterizar.

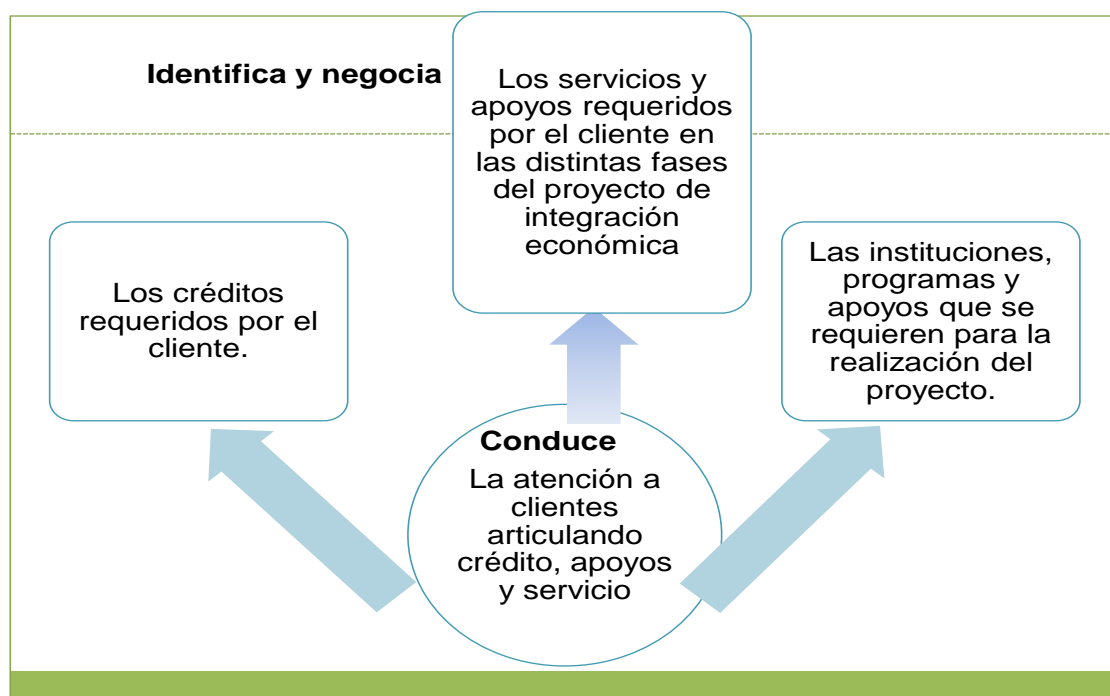


Figura 17.- Competencias del promotor respecto de Negociación con el cliente.

Concertar con el cliente su estrategia de desarrollo económico.

- Formular con el cliente el proyecto estratégico para la integración económica de las cadenas productiva en que participa
- Identificar con el cliente las funciones económicas a desempeñar e integrar en la cadena productiva-red de valor por el cliente mismo y sus asociados.
- Identificar con el cliente la instancia corporativa que conducirá y articulará las distintas funciones económicas a integrar.
- Identificar con el cliente las distintas empresas, áreas o unidades económicas que desempeñarán las funciones económicas identificadas.
- Definir los escenarios de corto, mediano y largo plazo para la realización del proyecto estratégico con sus empresas.
- Proyectar con el cliente y por su plazo de realización, las empresas, áreas o unidades económicas a impulsar para el desempeño de las funciones económicas identificadas, desde un enfoque de desarrollo social y ambientalmente sustentable.
- Identificar con el cliente los actores económicos cuya participación se requiere a nivel de asociados o de alianzas estratégicas, para la realización del proyecto estratégico y de cada empresa contemplada.



Figura 18. Competencias del promotor respecto de “Articulación de crédito con apoyos y servicios”

Conduce la atención a clientes articulando crédito, apoyos y servicio.

- Identificar y conviene con el cliente los servicios de crédito y apoyo.
- Identificar y conviene los créditos requeridos por el cliente.
- Identificar y conviene los servicios y apoyos requeridos por el cliente en las distintas fases del proyecto de integración económica
- Identificar con el cliente las instituciones, programas apoyos que se requiere concertar para la realización del proyecto.
- Gestionar y controlar los créditos, apoyos y servicios en operación.
- Integrar los expedientes de crédito y de apoyo correspondientes a los servicios demandados por el cliente.

- Gestionar la aprobación de las solicitudes de servicios de crédito y apoyos demandados por el cliente.
- Controlar y dar seguimiento a los servicios de crédito y apoyos en operación hasta su conclusión, incluidos servicios profesionales.

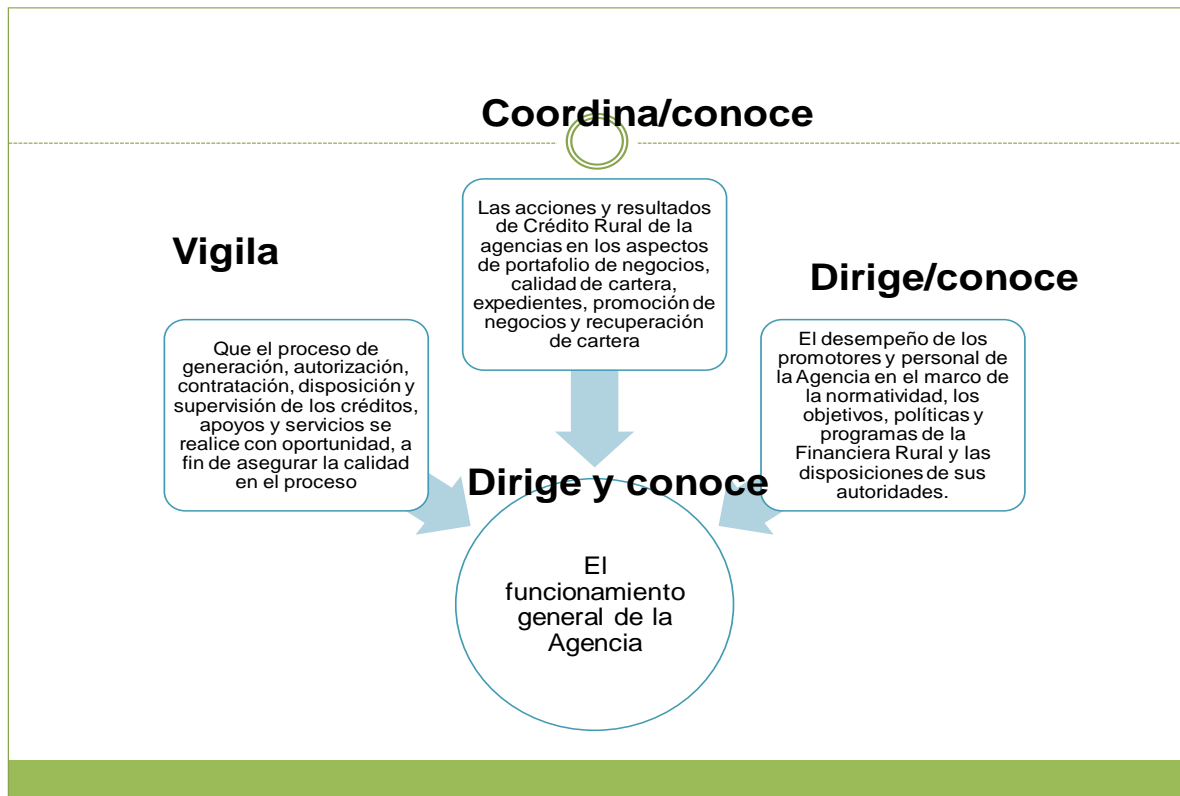


Figura 19 . Competencias del promotor respecto “Gestión”



Figura 20 . Competencias del promotor respecto de “Operación crediticia”

Dirigir/conocer el funcionamiento general de la agencia.

- Coordinar y conocer el desempeño de las funciones de los promotores y el personal de la Agencia.
- Vigilar que el proceso de generación, autorización, contratación, disposición y supervisión de los créditos, apoyos y servicios se realice con oportunidad, a fin de asegurar la calidad en el proceso.
- Coordinar y conocer las acciones y resultados en los aspectos de portafolio de negocios, calidad de cartera, expedientes, promoción de negocios y recuperación de cartera.
- Dirigir y conocer el desempeño de los promotores y personal de la Agencia en el marco de la normatividad, los objetivos, políticas y programas de la Financiera Rural y las disposiciones de sus autoridades.

- Organizar y dar seguimiento al avance en las estrategias de mejora de las empresas y de la cadena en que participan y de su impacto en el desarrollo rural territorial.
- Asegurar y conocer qué y cómo las acciones de la agencia se ajustan a la estrategia de desarrollo.
- Coordinar y ejecutar las acciones de control, seguimiento y evaluación del desempeño e impacto de la agencia.

En el 2011 se establecieron las Estrategias de Financiamiento para la Integración económica de sectores prioritarios, en las cuales además de las anteriormente mencionadas y de las metas específicas de colocación crediticia, se incorporan metas relacionadas con el crecimiento del crédito de largo plazo, la atención de productores y regiones sin acceso al crédito, y el financiamiento de actividades estratégicas mediante la articulación de crédito con apoyos y servicios de otras dependencias y entidades de gobierno estatal o municipal. Se debe buscar la integración de recursos adicionales a los de la Financiera. Eso de alguna manera hace todavía más difícil la operación del financiamiento, al acceder a mecánicas operativas de dependencias federales que resultan minuciosas.

10. CONCLUSIONES

Formular un problema de investigación a partir de nuestro trabajo cotidiano dentro de una Agencia de crédito o de cualquier otro puesto de la Financiera Rural, ha sido muy difícil. Cómo problematizar sobre el día a día, aunque este sea un continuo de resolución de problemas de toda índole, pero fundamentalmente problemas relacionados con la operación de los créditos y los apoyos.

El hecho que de manera institucional desde la Coordinación Regional Centro Occidente se estableciera como política para la elaboración de las tesinas, que estas abordaran los proyectos estratégicos en operación, facilitó la definición del problema.

La Agencia Guadalajara a finales del 2009 había reconocido a la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco, como un potencial Proyecto Estratégico. La relación de negocios de la Financiera con los porcicultores a nivel nacional, fue originada por la situación del encarecimiento de los granos para la alimentación del ganado, y la necesidad de que los productores principalmente pequeños y medianos, accedieran a grano barato. El desarrollo del negocio entre la Agencia Guadalajara de la Financiera y la Unión inició el 2007 en la coyuntura de las nuevas opciones de financiamiento para las compras consolidadas de grano a los productores de carne de porcino.

Sin tener una idea clara de cómo abordar este caso específico, había que empezar de alguna manera y las primeras acciones para definir el qué fueron las siguientes:

Revisión documental de:

- Publicaciones de la Norma Teca Institucional, especialmente las relacionadas con las características del programa de crédito prendario, los aforos y las almacenadoras generales. Así como al Manual de Normas y Políticas de Crédito.
- Las modificaciones realizadas al programa de financiamiento para la atención del sector porcícola⁶⁶.
- El proceso de vinculación y de negocios de la Agencia Guadalajara con la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco.
- La normativa y los procedimientos institucionales que regulan el trabajo cotidiano del promotor.

Además de lo anterior para la reflexión se toma como base a Fernando Arias Galicia⁶⁷, en relación específicamente a la calidad y oportunidad de los servicios de prestadores y a los servicios financieros que ofrece la Financiera Rural en el ámbito de las empresas y organizaciones y productores en lo individual.

Para los profesionistas y las organizaciones debe ser una necesidad permanente el mantenerse al día e innovar, así como aprender constantemente de las propias acciones. Para actualizarse se requiere fundamentalmente indagar, y para adaptarse e innovar se necesita además investigar.

Otra idea es que las organizaciones y las empresas deben buscar permanentemente ser competitivas y adaptarse a dinámicas cambiantes y turbulentas. El profesionista

⁶⁶ Información proporcionada por Gerencia de Control Interno en Sistemas, Luis T. Sánchez Carrión, en diciembre de 2010.

⁶⁷ Arias Galicia Fernando (2001). Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. Trillas. Página 114.

además de competencias suficientes, debe contar con valores afectivos, culturales y sociales. Los profesionistas, las empresas y las organizaciones deben generar conocimiento que respondan a preguntas básicas, a fin de convertirse en empresas y organizaciones que aprenden. Los principios fundamentales de todos ellos, deben ser la competitividad, la colaboración ⁶⁸y la calidad de vida de sus miembros.

Este trabajo permite esbozar conclusiones preliminares por haberse realizado en un nivel indagatorio. Sin embargo posibilita, pensar para el futuro en términos de ofrecer servicios financieros y profesionales de calidad al medio rural, formular problemas de investigación que identifiquen acciones que permitan la adaptación y la innovación de empresas, organizaciones y profesionistas.

Es posible concluir además respecto de la revisión al trabajo que realizan los actores que participan en el proceso de crédito y en el ejercicio de los recursos que la Financiera tiene asignados en el Presupuesto de Egresos de la Federación: promotores y agentes de crédito rural, prestadores de servicios y despachos, empresas y organizaciones de productores.

Además es necesario concluir respecto del propio proyecto estratégico que se ha revisado y que implicó muchos años para su maduración. La dinámica que implica el trabajo operativo por asignación de metas en colocación de recursos crediticios y de apoyos y servicios, hace que exista una ansiedad por una parte, en convertir opciones de negocios en proyectos estratégicos, y por otra que colaboren de manera significativa en el cumplimiento de las metas institucionales.

⁶⁸ Entendida esta como la comunicación, conjugación de esfuerzos al interior de empresas y organizaciones.

Sin embargo la realidad es que nuestro trabajo se encuentra un tanto alejado de las dinámicas productivas y sociales de las organizaciones y empresas a las que atendemos. La vinculación con la URPJ, ha requerido de tiempo de maduración. Se han vivido ya dos elecciones internas.

Es importante mencionar que en la primera evaluación de resultados de una Agencia de crédito rural, está en función del monto de cartera colocado. En el caso de la Unión con la Agencia Guadalajara, este monto en tres años fue de 47.9 MDP, sobre una línea de crédito en cuanta corriente a tres años, de 100 MDP.

De la primera elección, los resultados obtenidos posteriormente fueron en el sentido de que, como se verá en el desarrollo del presente trabajo, la URPJ no era sujeta de crédito al carecer su apoderado de facultades de dominio para otorgar en garantía, certificados de depósito y bonos de prenda emitidos por almacén general de depósito.

De la segunda elección apenas iniciamos un nuevo proceso, aunque más rápido que el primero en el sentido de que el Apoderado fue facultado para continuar con la operación de la línea con la Financiera, a un par de meses de haber sido elegido.

El primer contacto con la Unión fue en marzo del 2007. En octubre del 2008 se firma un contrato de crédito prendario por \$100 MDP con vigencia hasta el 30 de septiembre de 2011, más de 500 días después.

Se dispone de la línea por primera vez en julio de 2009, más de 800 días del primer contacto.

Diversas circunstancias han sido las causales en el retraso. Entre otras, las siguientes:

- La forma en que estaba constituida, de acuerdo a la legislación aplicable, una organización que se renueva muy rápidamente en las facultades del representante pero también sujeta a su muy particular dinámica organizacional y toma de decisiones.
- De parte de Financiera, primero debía ser sujeto de crédito, después había que contar con un plan de comercialización como la base de la pignoración.
- La especial complejidad de la operación del programa de crédito para compras consolidadas de grano.
- El retraso en la operación de la nueva infraestructura de almacenamiento de la Unión.

Cuál fue la causa de que la Unión con el volumen de grano que pudo haber comercializado, operara solo para la compra de poco más de 32 mil toneladas de sorgo de Tamaulipas en casi 90 disposiciones de crédito, cuando más de la mitad de sus ingresos anuales son por comercialización de grano.

Al momento de redactar estas conclusiones, la Dirección General de la Unión había mostrado interés en continuar con la operación de la línea, ya que tienen hasta julio del 2011 para disponer de ella. Fueron proporcionadas las actas de asamblea en las que se nombra la mesa directiva para el nuevo período, y el otorgamiento de poderes al representante. Con los protocolos solicitamos al área jurídica un alcance

de dictamen jurídico para el reconocimiento del apoderado general en la suscripción de títulos de crédito. Los primeros días de junio se le informó a la Unión que estábamos preparados para recibir certificados de depósito y bonos de prenda y realizar operaciones de financiamiento.

De la reciente elección se observa un aprendizaje organizacional, el representante elegido en el mes de marzo del 2011 en mayo ya contaba con los poderes legales necesarios para otorgar en garantía a la Financiera certificados de depósito y bonos de prenda.

Sin embargo, hace falta que la organización capitalice la experiencia y los aprendizajes que sin duda tiene, en el área de comercialización de grano. Esta área es tan importante que aporta más del 50% de los ingresos anuales de la Unión. Cuenta además con importante infraestructura de acopio y distribución, sin embargo el personal operativo que se encargaba de la línea de crédito con Financiera, salió con el apoderado anterior. Cómo capitalizar el aprendizaje, para tener una distribución eficiente de grano barato a las UPP del estado. Con una distribución eficiente de grano a las UPP se traduce en rentabilidad de las granjas.

El aprendizaje a capitalizar del área de compras tiene que ver con operación, logística, adquisición de coberturas, agricultura por contrato, distribución de grano a las granjas. Esta parte debería ser especialmente fortalecida pues el principio básico de la creación del programa de crédito para compras consolidadas, era que el pequeño y mediano productor sea más competitivo por el acceso a grano más

barato. Ahora hace falta que alguien con elevadas competencias se haga cargo de la parte de la operación del área de comercialización.

Otro punto a resaltar de la operación de la línea de crédito, es que al contar con esquemas de coberturas de precio el aforo podía llegar hasta el 90%, se otorgaron apoyos para la adquisición de primas de coberturas, sin embargo el beneficio de esto solo llegó a 24 productores finales.

A pesar de las dificultades reseñadas es importante resaltar que en el transcurso de la redacción del presente documento, ha cambiado la perspectiva del objeto de estudio, la unión como proyecto estratégico, y por ende de las conclusiones.

El largo proceso de maduración es parte de una lógica interna organizacional. Los grupos requieren de tiempo para tomar decisiones, qué tanto tiempo es el óptimo, no lo sabemos. ¿Podría ser más rápido? Y los productores ¿que requieren? Realmente en este sentido desconocemos absolutamente al nivel del pequeño y mediano productor, cuál es su necesidad en términos de las competencias requeridas para el medio en el que se desenvuelven.

Los promotores y agentes son los que enfrentan el día a día entre la necesidad del cliente y la normatividad operativa de los programas y productos que se ofrecen. Sin embargo eso no necesariamente es negativo, en términos de experiencia profesional constituye una oportunidad única de conocer de primera mano, una realidad determinada en contextos productivos diversos.

Es todo un reto engranar productivamente el trabajo de los actores mencionados anteriormente, las dinámicas de trabajo son muy distintas. En principio la dificultad es

que empresas y organizaciones accedan al crédito y servicios financieros, en segundo que por sus capacidades y grados de integración, requieran y soliciten apoyos y servicios para generar procesos de mejora. Ambos procesos requieren operativas institucionales distintas, operativas susceptibles de auditorías al estar sujetadas al Manual de Normas y Políticas de crédito de la Financiera Rural y a las Reglas de Operación del Programa Integral de Formación, capacitación y consultoría que año con año publica el Diario Oficial de la Federación.

En la agencia existen infinidad de experiencias y ejemplos de intensiones de vinculación económica y financiera con organizaciones de productores y empresas en la forma de proyecto estratégico. El resultado en general ha sido que el engranaje en la mayoría de los casos no ha logrado la concurrencia que favorezca a todos los participantes.

Como línea estratégica de la operación de los proyectos estratégicos, se encuentra la idea de construir el acceso al financiamiento desde las propias empresas y organizaciones de productores, a través de la incorporación de las áreas de crédito.

Estas áreas se construían, casi de manera natural, después de haber fortalecido en ellas áreas económicas. La Unión tenía ya la línea en operación por lo que solicitó apoyos para el diseño de una Entidad Dispensora de crédito.

La propuesta en este sentido se formuló para el caso concreto de la URPJ, sin embargo el prestador que elaboró esta propuesta no realizó su trabajo desde la base del Consejo de Administración en turno, sino que solo se enfocó con el entonces Presidente. Lo que sucedió después de la propuesta es que cuando el Presidente

dejó de serlo, la propuesta dejó de tener sentido. Aún ahora es válido preguntarnos, ¿realmente es necesaria la figura de la entidad dispersora al interior de la URPJ? El asunto es que no es suficiente elaborar manuales y pre diseñar una estructura en donde incluir un Comité de Crédito, un administrador de crédito y un auxiliar⁶⁹. Además de realizar talleres de capacitación con los cuales, bajo el supuesto de que con ello se garantizarán operaciones basadas en sanas prácticas. El asunto es de mucho más fondo.

El prestador de servicios debe realizar su trabajo desde el interior del Consejo Directivo con el fin de construir los procesos y los proyectos con mayores consensos, pero sobre todo con bases más reales a partir de necesidades concretas.

En otro orden de ideas, es importante recordar que la figura del Prestador de Servicios surge en el medio rural mexicano debido a la compactación de las estructuras gubernamentales de atención al medio. Al producirse un adelgazamiento de las nóminas de las instituciones de apoyo al campo, se hace necesario que por una parte las empresas y organizaciones demanden la prestación de servicios de profesionistas independientes que atiendan funciones técnicas, administrativas, tecnológicas y de capacitación. Y por la otra parte, se hace necesario que el profesionista independiente vinculado al medio, se prepare y capacite permanentemente a fin de que su intervención sea efectiva y pueda dar respuestas a las distintas problemáticas que se presentan en el quehacer cotidiano de productores, empresas y organizaciones.

⁶⁹ Ver Cuadro 4 con la propuesta de organigrama con la incorporación de la Entidad Dispersora.

El universo del trabajo es enorme, sin embargo también es importante reconocer que no es fácil para despachos y prestadores, en principio detonar procesos de mejora, así como vivir de eso.

Las empresas y organizaciones se encuentran inmersas en intensas dinámicas productivas y requieren de asesorías y consultorías, además de orientación respecto a la forma en que pueden acceder tanto a financiamiento como a subsidios.

Los profesionistas que trabajan como prestadores de servicios que van a proporcionar asesorías y consultorías, deben buscar permanentemente la actualización de sus competencias.

En este sentido es importante mencionar que el acceso a apoyos y servicios, por los trámites que implican, no resultan accesibles para los productores en general.

El prestador de servicios también debía ser un promotor de la oferta de la Financiera Rural, sin embargo en la práctica eso dista mucho de ser una realidad.

Existe una percepción de que los servicios no han sido aplicados para lo que fueron diseñados que es para generar procesos de mejora en empresas y organizaciones.

En ocho años de trabajo en la Agencia de crédito Guadalajara, de manera desafortunada se han recibido productos generados por los apoyos y servicios, de poca calidad, pero sobre todo de poca utilidad para el destinatario del mismo.

Como planteamiento de un objeto de estudio para una tesis, sería interesante hacer una revisión profunda de los productos entregados como resultado de los servicios y consultorías realizada por los prestadores de servicios en una agencia de crédito

rural. En principio quizá pudieran ser orientadoras respecto de aspectos esenciales y específicos de las diversas cadenas que participan en el contexto de la agencia, y en segundo también serviría para retroalimentar al prestador respecto de la calidad y pertinencia de su intervención, así como para definir parámetros de evaluación específicos, los cuales resultan de vital importancia.

No obstante lo anterior el personal de las agencias todos los días se enfrenta al cumplimiento de su cuota de crédito y a lo todo lo que implica esto en términos operativos y normativos institucionales. El nivel de exigencia es muy elevado, los números hablan por nosotros.

Como un intento por establecer una conclusión final que compartir con todos mis compañeros, es que a pesar de lo complicado que resulta el quehacer cotidiano, no debemos dejar de buscar fortalecer las competencias con las cuales hacemos el día a día.

Somos la cara visible de la Financiera en el medio en el que nos desenvolvemos.

Nuestro quehacer, determinado en documentos normativos es sumamente amplio y requiere de elevadas y diversas competencias, técnicas, agropecuarias, de mercados, legales, económicas, financieras, administrativas, informáticas, de calidad en el servicio, de compromiso con el cliente.

Lo que sigue es fortalecer las competencias para hacer frente a un entorno complejo y delicado. Aunque también es cierto que lamentablemente, nuestro puesto no genera deseo de poseer en la estructura de la Financiera.

Agradezco la oportunidad por la participación en este proceso de fortalecimiento de competencias mediante el estudio de la Maestría en Gestión Financiera para el Desarrollo Rural, a los Directivos del Regional Occidente en su momento y de Centro Occidente ahora, por el tiempo de trabajo liberado para este fin. A la Doctora Silvia Valencia Abundiz por su tiempo en el acompañamiento de este trabajo.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G., F. 2001. *Introducción a la Metodología de la Investigación en ciencias de la Administración y del comportamiento*. Biblioteca de Ciencias de la Administración. México: Trillas.
- De Oliveira, A., C., Queznel G., E. y Valencia A., S. 2010. *Trabajo-aprendizaje en el financiamiento del desarrollo rural. Propuesta didáctica de aplicación*. México: Colegio de Posgraduados/Financiera Rural.
- Garza B., L. E. 2010. Conversión del trabajo en el objeto de estudio. Colegio de Posgraduados - Financiera Rural.
- Martínez V., S. 2010. *Producción de tesinas: contribución a la metodología desde su análisis*. Colegio de Posgraduados - Financiera Rural.
- Real Academia Española. 2011. Real Academia Española. Recuperado el 26 de febrero de 2011, de <http://www.rae.es>
- Suárez-Núñez T. y López C., L. E., Coordinadores 2009. *La Investigación en gestión y organizaciones en México*. Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yucatán, México.
- Zavaris R., B. M., 2011. Consultoría de Calidad para el desarrollo rural. El Economista miércoles 8 de junio de 2011.

Documentos de referencia

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. 2010. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. Diario Oficial de la Federación. Código de Civil Federal última reforma publicada el 28 de enero de 2010.
- Coordinación General de Ganadería, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. 2009. Situación actual y perspectiva de la producción de carne de porcino en México. Versión preliminar, revisada, 15/10/2009, <http://www.sagarpa.gob.mx/ganadería>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. 1999. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. Diario Oficial de la Federación. Ley de

Organizaciones Ganaderas. Nueva ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6-01-1999.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. 2009. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. Diario Oficial de la Federación. Ley Orgánica de la Financiera Rural, última reforma publicada el 26-06-2009.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. 2007. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. Diario Oficial de la Federación. Ley de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. Diario Oficial de la Federación. Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 02-02-2007.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. 2010. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. Diario Oficial de la Federación. Ley de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. Diario Oficial de la Federación el 7 de diciembre de 2010. Presupuesto de Egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2011.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. 2010. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Dirección General de Bibliotecas. Reglamento de la Ley de Organizaciones Ganaderas. Nuevo reglamento publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24-12-1999. Aclaración Diario Oficial de la Federación.

Diario Oficial de la Federación. 29-12-2010. Reglas de Operación de los Programas de Apoyo de la Financiera Rural para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural.

Documentos institucionales internos

Barba M., M. G. 2007. Observaciones a la documentación legal de la Unión Regional de porcicultores de Jalisco. Financiera Rural, Coordinación Regional Occidente, Guadalajara, Jalisco, México (inédito).

Barba M., M. G. y Duarte R., M. Á. 2007. Dictamen Jurídico 826/07, Unión Regional de Porcicultores de Jalisco, 4 de diciembre de 2007. Financiera Rural, Coordinación Regional Occidente, Guadalajara. Jalisco, México Guadalajara, Jalisco, México (inédito).

- Barba M., M. G. y Duarte R., M. Á. 2008. Dictamen jurídico 236/08, Unión Regional de Porcicultores de Jalisco, 15 de mayo de 2008. Financiera Rural, Coordinación Regional Occidente, Guadalajara. Jalisco, México (inédito).
- Diario Oficial de la Federación. 2011. Estatuto Orgánico de la Financiera Rural y sus reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación en diciembre de 2011.
- Financiera Rural. 2001. Modelo propuesto de Acta constitutiva de Sociedades y Poderes de sus Representantes. Coordinación Regional Centro Occidente (04 de 03 de 2001). Guadalajara, Jalisco, México (inédito).
- Financiera Rural. 2004. Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para productores e Intermediarios Financieros Rurales (IFR). Modelo de gestión de competencias y negocios. Financiera Rural. Marzo 2004.
- Financiera Rural. 2004. Programa Integral de formación, capacitación y consultoría para productores e IFR. Adopción de un modelo de gestión de competencias y negocios para el mejor uso de recursos crediticios de productores y, la constitución, operación y fortalecimiento de Intermediarios Financieros Rurales. Financiera Rural, Marzo 2004.
- Financiera Rural. 2006. Lineamientos para la operación del Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales. Enero 2006 (inédito).
- Financiera Rural. 2008. Financiamiento para la compra consolidada de insumos. Dirección General Adjunta de Fomento y Promoción de Negocios, Dirección Ejecutiva de Programas y Productos de Crédito. México Distrito Federal (inédito).
- Financiera Rural. 2009. Esquema emergente para la pignoración de ganado porcino en pie. Dirección Ejecutiva de Programas y Productos. México, Distrito Federal (inédito).
- Financiera Rural. 2009. Maestría Tecnológica en Gestión Financiera para el Desarrollo Rural. Plan de estudios. Versión ejecutiva. Material de trabajo. Enero 2009 (inédito).
- Financiera Rural. 2009. Solicitud de autorización a la modificación del esquema de créditos prendarios para las organizaciones y productores de ganado porcino. Comité de Operaciones (6 de mayo de 2009). México, Distrito Federal (inédito).

Financiera Rural. 2010. Manual General de Organización. Descripción de puestos. Coordinaciones Regionales y Agencias Estatales. Abril 2010 (inédito).

Financiera Rural. 2010. Portafolio de Programas y Productos de Crédito (Diciembre de 2010). México (inédito).

Financiera Rural. 2011. Manual de Normas y Políticas de Crédito. Dirección General Adjunta de Crédito. Financiera Rural – Secretaría de Hacienda y Crédito Público (inédito).

Márquez M., A. y Barajas Z., R. 2008. Proyecto de Inversión para crédito en Financiera Rural de la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco. (02-05-2008). Guadalajara, Jalisco, México (inédito).

Merino J., G. 2011. Discurso pronunciado en el I Encuentro Nacional de Promotores. (27-01- 2011). WTC México, Distrito Federal, México.

Sánchez A., A. 2010. Informe final Servicio IFR URPJ Oct. 2010 (inédito).

Sánchez A., A. 2010. Manual de Organización y Funciones URPJ 2010 (inédito).

12. SIGLAS

AGD	Almacén General de Depósito
BP	Bono de Prenda
CAIR	Comité para la Administración Integral de Riesgo
CD	Certificado de Depósito
CNOG	Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas
DGAC	Dirección General Adjunta de Crédito
DGAFPN	Dirección General Adjunta de Fomento y Promoción de Negocios
EIF	Empresa de Intermediación Financiera
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido. SAGARPA
FOMAGRO	Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de los Agro Negocios
FONAGA	Fondo Nacional de Garantías
IFR	Intermediario Financiero Rural
LDRS	Ley de Desarrollo Rural Sustentable
LOG	Ley de Organizaciones Ganaderas
MNPC	Manual de Normas y Políticas de Crédito
Opción CALL	Protección del consumidor contra alzas de precios
Opción PUT	Protección del productor contra la baja de precios.
PDC	Proceso de Crédito
PIFCC	Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría
Rastro TIF	Rastro Tipo Inspección Federal
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación
SIPRO	Sistema Informático de Promoción
SOFOL	Sociedad Financiera de Objeto Limitado
SOFOM	Sociedad Financiera de Objeto Múltiple
TERFIN	Terminal Financiera. Sistema de crédito de la Financiera Rural.
UAIR	Unidad para la Administración Integral de Riesgo
UC	Uniones de Crédito
UDIS	A las unidades de inversión a que se refiere el “Decreto por el que se establecen las obligaciones que podrán denominarse en Unidades de Inversión y reforma y adiciona diversas disposiciones del Código Fiscal de la Federación y de la Ley del Impuesto Sobre la Renta”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1 de abril de 1995.
UPP	Unidad de Producción Porcina
URPJ	Unión Regional de Porcicultores de Jalisco