



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**GESTIÓN EN AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES**

**DISEÑO DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL “REGIÓN BAJA AMATITLÁN” EN MARAVILLA TENEJAPA, CHIAPAS.**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE POSGRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MÁSTER EN AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES**

**JUAN ROBERTO BÁEZ MONTOYA**

**TURRIALBA, COSTA RICA**

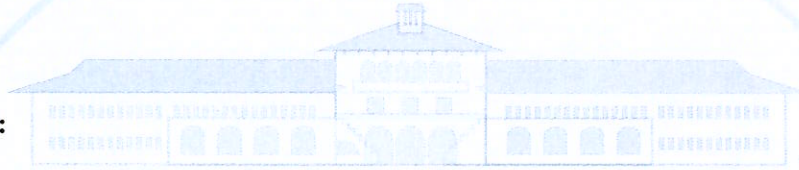
**AÑO**

**2023**

Este trabajo final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador del estudiante, como requisito para optar por el grado de

**MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES**

**FIRMANTES:**



\_\_\_\_\_  
Felicia Granados Cordero, M.Sc  
**Asesora Principal del Trabajo de Graduación**

\_\_\_\_\_  
Adriana Escobedo Aguilar, M.Sc.  
**Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación**

\_\_\_\_\_  
Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.  
**Decano de la Escuela de Posgrado**

\_\_\_\_\_  
Juan Roberto Báez Montoya  
**Candidato**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este logro no pudo haberse logrado sin el apoyo de mis padres, mi familia y amigos.

Desde el desierto y en la selva se utilizó tiempo, recursos y esfuerzos para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres, Senén y Lidia, por el apoyo y tolerancia durante todo este proceso.

A Paola Cecilia por la motivación y serenidad; a Mariana Cecilia por la energía e ilusión diaria; gracias por tanto.

A Benito, por la apertura y colaboración para seguir luchando por cambiar realidades en la Selva Lacandona.

A Felicia y Adriana, grandes humanas y asesoras. Gracias por la paciencia, empatía y cooperación para cursar esta maestría y el empuje en el transcurso de la maestría y este trabajo.

A los miembros de la Asociación Ganadera Local “Región Baja Amatlán”, quienes con la responsabilidad que conjuga el privilegio de convivir diariamente con la Selva Lacandona, permanecen con bríos para mantenerla.

A Rafa, Xochitl, Yosú y Julia por sus infinitas enseñanzas y oportunidades para aportar al desarrollo sustentable del campo mexicano.

Sin su apoyo no lo hubiese logrado.

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	1
1.3 IMPORTANCIA.....	2
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
2.1 GENERAL.....	3
2.2 ESPECÍFICOS.....	3
<b>3. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>4</b>
3.1 ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL (AGL).....	4
3.2 CADENA PRODUCTIVA.....	4
3.3 CADENA DE VALOR.....	4
3.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	6
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>7</b>
4.1 UBICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	7
4.2 MAPEAR LA CADENA PRODUCTIVA DE LA AGL-RBA.....	8
4.3 IDENTIFICAR CUELLOS DE BOTELLA Y PUNTOS CRÍTICOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS.....	9
4.4 ELABORAR UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA AGL-RBA.....	10
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
5.1 ANTECEDENTES DE LA AGL.....	11
5.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA AGL-RBA: MAPEO DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	12
5.2.1 <i>Proveeduría pie de cría para la producción</i> .....	13
5.2.2 <i>Insumos y suplementos</i> .....	13
5.2.3 <i>Producción</i> .....	14
5.2.4 <i>Acopio para engorda</i> .....	17
5.2.5 <i>Comercialización</i> .....	18
5.2.6 <i>Carne para consumo local</i> .....	19
5.2.7 <i>Actores externos para el apoyo y regulación de la actividad</i> .....	19
5.3 CUELLOS DE BOTELLA Y PUNTOS CRÍTICOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS: OPORTUNIDADES PARA LA VENTA.....	20
5.3.1 <i>Matriz de Ansoff como herramienta para ordenar objetivos y estrategias</i> .....	20
5.4 PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN: RUTA OPERATIVA.....	23
5.4.1 <i>Mejora de capacidades comerciales:</i> .....	24
5.4.2 <i>Fortalecimiento de la capacidad productiva</i> .....	24
5.4.3 <i>Provisión de insumos para la capitalización</i> .....	25

5.4.4 Afianzamiento de la sustentabilidad .....	25
5.4.5 Especialización de productos agropecuarios .....	26
5.4.6 Requerimientos para la implementación .....	27
5.4.7 Comité de Planeación .....	28
5.4.8 Comité de compra-venta .....	28
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>7. REFERENCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>34</b>
8.1 AGENDA PROPUESTA DE TALLER CON PRODUCTORES DE LA AGL-RBA.....	34
8.2 LISTAS DE ASISTENCIA .....	35
8.3 FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES) .....	36
8.4 MAPA DE CADENA DE VALOR GANADERA EN MARAVILLA TENEJAPA .....	37

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA VALUELINKS 2.0.....	5
FIGURA 2 UBICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO .....	7
FIGURA 3 TALLER DE DIÁLOGO CON PRODUCTORES DE LA AGL-RBA. ....	9
FIGURA 4 MATRIZ DE ANSOFF .....	10
FIGURA 5 REUNIÓN DE DIÁLOGO CON CAMADDS. ....	11
FIGURA 6 ACTUALIZACIÓN DE MAPA DE CADENA DE VALOR GANADERA EN MARAVILLA TENEJAPA .....	12
FIGURA 7 UBICACIÓN DEL HATO DE LA AGL-RBA .....	16
FIGURA 8 EJES DE TRABAJO DE LA ESTRATEGIA .....	23
FIGURA 9 ORGANIGRAMA DE LA AGL-RBA. ....	27
FIGURA 10 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA AGL-RBA. ....	29

## LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. HATO REGISTRADO EN MARAVILLA TENEJAPA.....	13
CUADRO 2. LISTADO DE AGROVETERINARIAS EN MARAVILLA TENEJAPA.....	13
CUADRO 3. ESTIMACIÓN DE COSTOS DE INSUMOS Y SUPLEMENTOS VETERINARIOS PARA 150 DÍAS DE ENGORDA	14
CUADRO 4. DISTRIBUCIÓN DE HATO Y PRODUCTORES DE LA AGL-RBA.....	16
CUADRO 5. HATO DE PRODUCTORES DE LA AGL-RBA ESTATUTOS DE LA AGL-RBA (2019).....	17
CUADRO 6. RESULTADO DE MATRIZ DE ANSOFF SEGÚN DIÁLOGOS CON AGL-RBA .....	21

## LISTA ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>AGL-FS</b>	Asociación Ganadera Local "Frontera Sur"
<b>AGL-RBA</b>	Asociación Ganadera Local "Región Baja Amatitlán"
<b>CAMADDS</b>	Capacitación y asesoría en medio ambiente y defensa del derecho a la salud, A.C.
<b>DENUE</b>	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
<b>PGN</b>	Padrón Ganadero Nacional
<b>SADER</b>	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
<b>SIINIGA</b>	Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado
<b>TFG</b>	Trabajo Final de Graduación
<b>UGRCCh</b>	Unión Ganadera Regional del Centro de Chiapas
<b>UPP</b>	Unidad de Producción Pecuaria

## **RESUMEN**

La Asociación Ganadera Local General “Región Baja Amatitlán”, en el municipio Maravilla Tenejapa en Chiapas, se constituye en el 2019 por 71 productores motivados por generar condiciones habilitadoras para que la actividad ganadera se fortalezca. Ante la llegada de la pandemia ocasionada por COVID-19 se inhibe su actividad, por lo que se limitó al cumplimiento institucional sin la proactividad esperada en sus inicios.

Además, las inercias organizativas locales mantienen este tipo de esfuerzos como una estrategia para obtener recursos públicos y, en algunos casos, hacer una repartición igualitaria de beneficios. Otras prácticas generalizadas en la región son las relaciones individualizadas que mantienen los productores con los intermediarios locales para la venta de sus productos; prácticas de manejo ganadero heterogéneas; falta de reconocimiento de los roles en los productores y una falta de madurez organizativa generalizada.

Aunque la experiencia de los productores ganaderos miembros de la AGL-RBA no es distinta, sí existe una expectativa por cambiar dicha visión ante la organización.

En ese sentido, el presente Trabajo Final de Graduación presenta una propuesta de estrategia para fortalecer a la organización a partir del encadenamiento para la comercialización de ganado vacuno.

Partiendo de un acercamiento con los productores y asesores de la organización, la revisión bibliográfica y la aplicación de herramientas como mapeo de cadenas de valor, análisis FODA y matriz de Ansoff, se sistematizó información para generar una ruta hacia la sostenibilidad de la organización.

Ello deriva en propuestas de fondo para el fortalecimiento organizativo basado en la mejora de capacidades (productivas y organizativas), la capitalización de la organización y la instalación de mecanismos de trazabilidad que se traducen en criterios sociales, económicos y ambientales derivando en el reconocimiento de estos en la comercialización de sus productos.

## **PALABRAS CLAVE**

Fortalecimiento organizativo, trazabilidad, sustentabilidad, comercialización, capitalización, mejora de capacidades, monitoreo, prácticas de manejo.



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

En México, la ganadería introducida en la época de la colonización generó una nueva gama de manejo pecuario. En épocas prehispánicas se practicó la ganadería de manera limitada al pavo, xoloitzcuintle, cochinilla de grana y otras especies apícolas. (FIRA, 2017)

La aceptación por la ganadería bovina en México, a diferencia de porcinos y equinos, no se vinculó a episodios bélicos directamente asociados con la conquista, por lo que se asume que la reacción de la población prehispánica pudo no haber sido crítica. Ingresados por las costas del Golfo de México, la ganadería bovina no estaba del todo bien atendida por la falta de recursos humanos necesarios para organizar una explotación adecuada.

Para 1523, el consumo de bovinos estaba únicamente disponible para la alimentación de los españoles, quienes se concentraron principalmente en la ciudad de México, generando un consumo de un buey por semana. Es en este año cuando se cuenta con registros de ganado inmerso en lugares más distantes como Oaxaca, posteriormente Michoacán y Tehuantepec hacia la vertiente del océano Pacífico. (García Martínez, 1994)

En época de la Colonia, la región de la Selva Lacandona tuvo lugar como espacio de refugio de indígenas rebeldes, renegados y desplazados por la fuerza de la explotación española. Esta región que albergó parte del territorio de la cultura Maya en tiempos prehispánicos, mantiene una riqueza ambiental y de servicios ecosistémicos que, a principios del siglo XX, la mayor parte del territorio regional se encontraba despoblado. (De Vos, 1988)

La región de la Selva Lacandona, que incluye al ahora municipio Maravilla Tenejapa, cuenta con una historia de colonización basada en la extracción de recursos. Por otro lado, la actuación gubernamental fomentó la apropiación de tierras a partir de la remoción de vegetación boscosa para transformarla en espacios para la ganadería con el Programa Nacional de Desmontes desde 1972 hasta 1982 (Gutiérrez-San Pallo et al, 2019). Con ello, la agricultura y la ganadería extensiva se posicionaron como actividad principal en las unidades de producción campesina de la región.

## 1.2 Justificación

La actividad ganadera tiene una gran importancia en la economía de las unidades de producción campesinas de Maravilla Tenejapa. Dicha actividad ocupa 5,875 hectáreas en 249 unidades de producción pecuaria registradas ante el Padrón Ganadero Nacional (PGN, 2021). La actividad se centra en la venta de toretes de engorda a media ceba con hasta 320 kg en pie producidos en esquemas extensivos. Esto implica una sola actividad productiva con un valor de 16.42 millones de pesos (USD \$821,000) por productos de la ganadería bovina según el Servicio de Información Agropecuaria en 2021. (SIAP, 2022) En este marco se conforma la

Asociación Ganadera Local “Región Baja Amatlán” en el año 2021 integrada por 71 productores ganaderos del municipio Maravilla Tenejapa.

La actividad ganadera basa la relación comercial en acuerdos informales entre productores y comercializadores intermediarios (coyotes). Estas prácticas comerciales favorecen una situación poco clara sobre la especulación de precios, generando ventas sin planeación colectiva en el marco organizativo. Es decir, los productores se acercan a los coyotes cuando hay que vender y éstos responden para posteriormente vender hacia engordadores fuera de la región. La informalidad mantiene una condición que inhabilita la generación de cadenas de valor o fortalecimiento de cadenas productivas en lo local, ya que la visión llega hasta los requerimientos del Coyote. En este sentido las condiciones comerciales generalmente provienen del coyote al indicar el precio de la compra, generando una dependencia a la infraestructura comercial que el coyote provee.

### **1.3 Importancia**

Si bien la relación coyote-productor pareciera no ser equilibrada, es necesario reconocer y visibilizar los aportes del coyote hacia la dinamización de los flujos comerciales de la AGL-RBA. El coyote es una opción de venta inmediata para los productores, generando pagos al instante en efectivo, dejando en el comprador intermediario la responsabilidad del producto desde el traslado hasta su venta al siguiente eslabón de la cadena.

El total del riesgo financiero y comercial de los productos los absorbe el coyote; es decir, el comprador queda a expensas de lograr cubrir la logística y costos del traslado, lograr acuerdos para su venta ante la red de posibles clientes sin que pierda el valor del torete. Es en este punto donde el marco de la AGL-RBA podría acuarpar la relación Productor-Coyote con el fin de generar mejores relaciones comerciales para incrementar ingresos.

Ante ello se plantea la siguiente pregunta: ¿Es posible mejorar la relación comercial entre coyotes y productores, en el marco de la AGL-RBA, a partir del análisis de los roles entre ambos actores y su quehacer en la comercialización?

## **2. OBJETIVOS**

### ***2.1 General***

Fortalecer la Asociación Ganadera Local región Baja Amatlán mediante el diseño de una estrategia de comercialización de ganado vacuno.

### ***2.2 Específicos***

1. Mapear la cadena productiva de la AGL-RBA.
2. Identificar cuellos de botella y puntos críticos en la comercialización de productos.
3. Elaborar un plan de fortalecimiento para la comercialización de la AGL-RBA.

### **3. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 Asociación Ganadera Local (AGL)**

La Ley de Organizaciones Ganaderas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 09 de abril de 2012 la define como: “*Organización que agrupa a ganaderos que se dedican a la explotación racional de cualquier especie animal, en un municipio determinado*”. En su constitución, la AGL debe contar con la presencia de la representación del Ayuntamiento Municipal y de la autoridad federal competente, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER).

Normadas en la Ley, se les atribuyen serie de funciones para el cumplimiento en el ámbito federal y estatal. Estas funciones atienden líneas dirigidas a la vinculación y entendimiento con el mercado, acceso a herramientas financieras, representación y gestión de la Asociación, participación en el cumplimiento de la normatividad aplicable, acceso a la mejora tecnológica y el desarrollo de cadenas productivas. En ese sentido, las estrategias en materia de comercialización se vuelven un punto clave para el crecimiento de esta.

En el municipio Maravilla Tenejapa existen dos organizaciones ganaderas formales. La AGL-Frontera Sur (AGL-FS) constituida en el año 2006 y la AGL-RBA del 2019. Ésta última, se conforma de productores con un interés de generar mejores ingresos económicos derivados de la actividad ganadera, objetivos que no lograron con la AGL-FS.

#### **3.2 Cadena Productiva**

Según Van Der Heyden y Camacho (2006) la cadena productiva se define como “un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”.

La ganadería en Maravilla Tenejapa mantiene una cadena con eslabones dedicados principalmente a la engorda de toretes. Si bien existe una línea comercial que permite abastecer de productos cárnicos para el consumo local, la mayoría de los productos se dirigen hacia intermediarios locales o regionales para la venta de carne en pie. (CONABIO-SAGARPA, 2017)

#### **3.3 Cadena de Valor**

Según la consejería de empleo, formación y trabajo autónomo, el análisis de cadenas de valor “busca determinar cuáles son los puntos fuertes y los débiles de la empresa, y ver como cada uno está ayudando o dificultando el cumplimiento de los objetivos organizacionales”. En ese sentido, el TFG toma esta premisa para generar una propuesta que evidencia los espacios para la mejora en la AGL-RBA. De tal manera se logre lo planteado por Donovan et al (2013) citando a Hobbs et al (2000), al definir

como Cadena de Valor “Alianzas verticales o redes estratégicas entre un número de empresas independientes vinculadas con una cadena productiva”. Ante ello, la metodología de GIZ ValueLinks (Springer-Heinze, 2018) proporciona un marco referencial para identificar estos puntos fuertes y débiles mencionados, así como el análisis de las alianzas necesarias dentro de la cadena productiva.

**ValueLinks** (Figura 1) plantea una propuesta metodológica para la generación de cadenas de valor sostenibles, partiendo desde la delimitación de esta hasta un proceso de análisis de las condiciones actuales, sus componentes y la generación de propuestas para su formación.

### *Content Structure of ValueLinks 2.0*

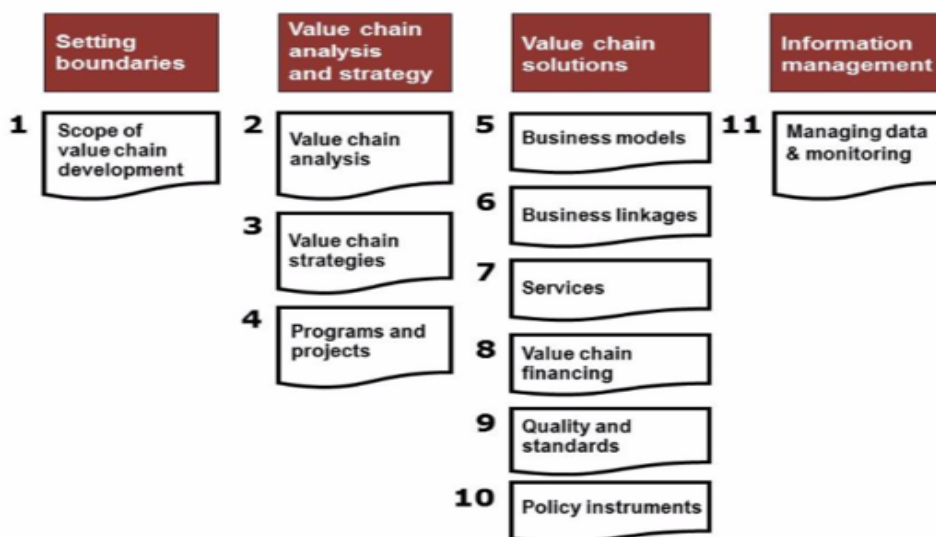


FIGURA 1 ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA VALUELINKS 2.0  
FUENTE: SPRINGER-HEINZE, 2018

La herramienta de mapeo de cadenas de valor planteada por ValueLinks, fue utilizada por el proyecto Desarrollo Rural Sustentable en Corredores Biológicos de Chiapas por parte de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). El resultado fue un ejercicio de mapeo de cadenas de valor de la ganadería en el municipio Maravilla Tenejapa en el año 2017. Este mapeo, planteó la base para la discusión con la AGL-RBA afín de actualizarse y generar estrategias ante la realidad actual.

En dicho documento se plantean tres eslabones dentro de la cadena ganadera: Producción, transformación y comercialización. Dada la formación de la AGL-RBA, es necesaria la actualización de dicho mapeo, incorporando nuevos actores, enfoques y oportunidades para la generación de cadenas de valor sostenibles.

El TFG se centrará en el análisis de la cadena productiva y las posibles estrategias para mejorar la comercialización de la AGL-RBA, por lo que se tomará en cuenta el módulo 2 “análisis de cadena de valor” de la propuesta metodológica ValueLinks (Sprinher-Heinze, 2018). Es decir, el trabajo se centrará en evidenciar rol que los actores tienen en la cadena, así como la función y aportes que brindan a la cadena.

### ***3.4 Canales de comercialización***

Se toma como definición de canales de comercialización la expresada por Mollá Descals & Sánchez Pérez (2000) “la composición y diseño del conjunto de agentes que hacen el producto disponible al consumidor”. Actualmente los intermediarios comerciales (coyotes) plantean el canal principal de comercialización, generando debilidad comercial al depender de ellos para el flujo de los productos de la AGL-RBA.

La ganadería en Maravilla Tenejapa reconoce dos canales de venta de productos ganaderos, siendo la ruta comercial de intermediarios locales y regionales la más utilizada. Por otro lado, existe un mercado mínimo de alrededor de una cabeza de ganado bovino diaria para el consumo local (CONABIO-SAGARPA, 2017). Ante este panorama, es importante analizar las estrategias de diversificar y fortalecer los canales de comercialización para aumentar la resiliencia de la AGL-RBA y lograr mejores ingresos económicos para la organización y sus socios.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 Ubicación del área de estudio

El trabajo se desarrolló con la Asociación Ganadera Local “Región Baja Amatitlán”, que se conforma por productores del municipio de Maravilla Tenejapa, en el Estado de Chiapas. Colindando en la Frontera México-Guatemala en el Sureste Mexicano, la AGL-RBA tiene sus oficinas de representación en la cabecera municipal Maravilla Tenejapa (Ver figura 2). El municipio cuenta con 33 localidades y una población de 14,714 habitantes. De los que 4,041 son considerados como Población Económicamente Activa Ocupada en donde el 76.7% se dedica a actividades del sector primario (CEIEG, 2021).

La AGL-RBA retoma el nombre por la ubicación de sus asociados. A pesar de no ser el ejido con más población del municipio, Amatitlán, cuenta con una ubicación estratégica por la red de caminos existentes, ya que lo vuelve la puerta de entrada para la región baja del municipio. En ello deriva la importancia para lograr la comercialización de productos como el cacao y plátano, además del ganado bovino. (CAMADDS, 2012)



FIGURA 2 UBICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE INEGI (2010) Y CAMADDS (2012).

Existe un canal de comercialización principal para los productos ganaderos, dirigido hacia los intermediarios comerciales de toretes de hasta 320 kg. Dinamizar los productos ganaderos de la región responde a las posibilidades de negociación de los coyotes, quienes generan un puente entre la diversidad del mercado y los productores de la región.

La comercialización de ganado bovino en Maravilla Tenejapa se realiza en un ambiente de informalidad basado en la palabra, lo que plantea un contexto que pareciera discrecional ante mecanismos poco claros en la definición del precio. Sin embargo, es común el desconocimiento de las condiciones del coyote intermediario, así como de las necesidades del siguiente eslabón de la cadena productiva. Ante ello, es prioritario conocer el entorno en que la actividad ganadera se desarrolla, desde la visión de los productores tanto de los intermediarios compradores. Sistematizar las condiciones en que su relación se desarrolla es posible generar propuestas de mejora para la comercialización.

Dada la naturaleza del Trabajo propuesto, fue necesario hacer un análisis de la cadena productiva y sus oportunidades para lograr una cadena de valor. Se toma como base metodológica para el TFG la propuesta de Springer-Heinze (2018) para el desarrollo de cadenas de valor, haciendo énfasis en dos aspectos: 1) las relaciones de los productores con los agentes de comercialización y 2) obstáculos para la creación de valor en la cadena productiva de la AGL-RBA.

#### ***4.2 Mapear la cadena productiva de la AGL-RBA***

Para este objetivo, se logró información general de la AGL-RBA para conocer las capacidades comerciales de las mismas, así como la gestión organizativa actual, que dió pie a tener una idea general de la estructura de la organización.

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica sobre la ganadería en Chiapas y la región, a fin de dar pie a contar con acercamientos con actores involucrados con la comercialización (vendedores y compradores) en un formato de taller participativo con participantes de la AGL-RBA.

Con la información recabada, se convocó a un taller de diálogo con actores de la AGL-RBA (Ver anexo 8.1) y su planeación se basó en la metodología propuesta por Weiskopf & Landero 2009, generando una discusión sobre ideas y oportunidades para la mejora de la cadena productiva y posible generación de cadena de valor. Muestra de ello se ilustra en la figura 3.





FIGURA 3 TALLER DE DIÁLOGO CON PRODUCTORES DE LA AGL-RBA.

El taller en mención planteaba la estructura señalada en el anexo 8.1 “Agenda de taller con productores de la AGL-RBA”, en donde nos centramos en el diálogo sobre las condiciones en las que se lleva a cabo la actividad de comercialización actual y los actores que facilitan o inhiben el trabajo de compraventa. Sin embargo, dado el número de participantes (Ver anexo 8.2) se presentó la oportunidad de contar con una sesión de diálogo cercano y abierto sobre el tema.

#### ***4.3 Identificar cuellos de botella y puntos críticos en la comercialización de productos***

La información generada en el taller mencionado llevó un análisis que dió pie a la identificación de obstáculos y cuellos de botella dentro de la cadena.

Con el fin de ahondar en las condiciones de compra-venta de la región, se tuvieron entrevistas con actores clave de la AGL-RBA, quienes fungen como comercializadores y tienen ideas claras sobre el contexto de los productores de la región. Además, se lograron diálogos y discusiones con el personal asesor de la organización, generando un contexto ampliado de las capacidades de la AGL-RBA, el

Utilizando la metodología Weiskopf & Landero (2009), se retomó la herramienta “Matriz de Ansoff” para dar orden a las posibles oportunidades identificadas para el mercado (Ver figura 3). La herramienta ayudó a sistematizar las oportunidades

actuales y futuras en términos del producto y los mercados. Con ello se trazaron líneas para la penetración del mercado actual, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de productos y diversificación.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

FIGURA 4 MATRIZ DE ANSOFF  
FUENTE: WEISKPOF & LANDERO (2009)

#### **4.4 Elaborar una propuesta de fortalecimiento para la comercialización de la AGL-RBA**

Los obstáculos identificados fueron la base para generar nuevas estrategias que permitan mejorar la relación comercial de la AGL-RBA con el mercado. En ese sentido, la información recabada se sistematizó conjugando elementos de los objetivos específicos anteriores y se presenta como documento de propuesta para la organización. En el documento se presentan tres apartados en los que cada uno corresponde a un objetivo específico.

Situación actual de la comercialización de la AGL-RBA: A partir del análisis de la cadena de valor, se generó una descripción detallada sobre los productos, actores y relaciones que generan la actividad comercial con la organización. Esto describirá los detalles de los eslabones identificados en el taller según la información proporcionada por los productores.

Oportunidades comerciales: Derivado de la revisión de información secundaria y el análisis de la información recopilada con los productores, se presentarán propuestas de oportunidades de mejora ante las dificultades y amenazas identificadas por los productores.

Ruta operativa: Se desarrolla una propuesta de mecanismo que permita lograr cambios propuestos en la comercialización. Se tomará en cuenta un grupo promotor de ventas, así como espacios para el diálogo con los intermediarios locales afín de mejorar la relación entre los actores involucrados.

## 5. RESULTADOS

A continuación, se presenta el resultado de la sistematización del taller realizado el día 18 de octubre de 2022 en Amatitlán, Maravilla Tenejapa. Además, se realizaron acercamientos con actores de la AGL-RBA en el ejido Niños Héroes, así como diversas reuniones de trabajo con asesores de la organización en San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

En diversas reuniones con CAMADDS, en su rol de asesores, se discutieron los contextos históricos y actuales de la AGL-RBA así como las propuestas hacia la organización. Esto da fe en la figura 5.



FIGURA 5 REUNIÓN DE DIÁLOGO CON CAMADDS.

### **5.1 Antecedentes de la AGL**

La AGL-RBA surge como iniciativa de distintos productores miembros de la AGL-FS como parte de una estrategia compartida para mejorar las condiciones de comercialización ganadera en la región. Con ello, 71 productores plantearon tener un trabajo activo de gestión organizativa que fortalezca sus condiciones en el mercado ganadero, logrando la conformación de la asociación el 29 de marzo de 2019.

Sin embargo, la llegada de la pandemia Covid-19 en el 2020 inhibió su actividad y la gestión de la misma organización. A pesar de que oficialmente únicamente se han

reportado 24 casos de Covid-19 (CONACYT, 2022), en la región se restringieron las reuniones. Ello derivó en la inactividad de la AGL-RBA.

Hoy en día, la madurez organizativa es incipiente, ya que hay pocas actividades en marcha como organización. Ante ello, la propuesta de comercialización se basa en la construcción de estrategias, estructuras y el reconocimiento de roles a lo interno de la organización para lograr la comercialización.

### **5.2 Situación actual de la comercialización de la AGL-RBA: Mapeo de la cadena productiva**

A partir del análisis de cadenas de valor con los productores, la comercialización cuenta con una serie de actores miembros de la AGL-RBA que venden al margen de la organización. Existen productores, compradores y acopiadores que mantienen su actividad fuera de la AGL-RBA por la falta de estrategias colectivas que permitan una visión empresarial que los articule.



FIGURA 6 ACTUALIZACIÓN DE MAPA DE CADENA DE VALOR GANADERA EN MARAVILLA TENEJAPA

Por otro lado, existen una serie de transacciones que vale la pena reconocer para fortalecer el capital de la organización y diversificar los ingresos de la organización. Ante ello se describen los insumos identificados requeridos en la producción, así como su desarrollo dirigido hacia la comercialización.

Durante el taller, se realizó la revisión del mapeo de la cadena productiva ganadera de Maravilla Tenejapa realizada por SAGARPA-CONABIO 2016, en donde logran identificar una futura inclusión de eslabones y actores que fortalezcan la actividad.

A continuación se detallan los actores, eslabones y relaciones identificados, mismos que se sintetizan en el mapa de cadena de valor del punto 8.4

### 5.2.1 Proveeduría pie de cría para la producción

La cadena productiva de la ganadería comienza con el eslabón de proveeduría. En este eslabón, los actores involucrados son los productores individuales y pequeñas empresas agroveterinarias.

Según el Padrón Ganadero Nacional existen 249 Unidades de Producción Pecuarias en el municipio de Maravilla Tenejapa, los cuales se vuelven proveedores potenciales de becerros de pié de cría, becerros para engorda, sementales y vientres (Ver Cuadro 1).

CUADRO 1. HATO REGISTRADO EN MARAVILLA TENEJAPA

Vientres	2917
Vaquillas	573
Sementales	197
Crias Hembra	259
Crias Macho	140
Becerros	880
Novillos	134

FUENTE: PADRÓN GANADERO NACIONAL (2021)

Los productores que acceden a la compra de semovientes para mejorar el hato, generan acuerdos sin contratos bajo el acuerdo de precios a la palabra. Si bien están basados en los precios que escuchan en el mercado, no hay contratos, órdenes de compra ni relaciones formales que generen compromisos.

### 5.2.2 Insumos y suplementos

En términos de provisión de insumos agroveterinarios, existen pocos registros sobre el número de empresas que proveen en el municipio. SAGARPA-CONABIO (2016) indica a tres veterinarias locales distribuidas en las localidades de San Felipe Jataté, Niños Héroe y Guadalupe Miramar. El INEGI en el DENU (2022) enlista tres nuevos centros de provisión de insumos en la cabecera municipal de Maravilla Tenejapa, según el cuadro 2.

CUADRO 2. LISTADO DE AGROVETERINARIAS EN MARAVILLA TENEJAPA

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Localidad</b>
Agroveterinaria Gómez	Maravilla Tenejapa
Veterinaria del Centro	Maravilla Tenejapa
Veterinaria Gómez	Maravilla Tenejapa

FUENTE: INEGI, 2022

Los principales productos identificados en el manejo del hato son suplementos alimenticios e insumos veterinarios. La Ivermectina, garrapaticidas y el control del

manejo hormonal son utilizados de manera general. En términos de suplementos alimenticios, la sal mineral y la pollinaza se vuelven el común en el manejo del hato.

Los costos descritos por los productores suman alrededor de \$1,521.01 (alrededor de \$76 USD), éstos se detallan en el cuadro 3. Los costos varían de acuerdo con fluctuaciones de precios y prácticas de cada productor ya que existen quienes no aplican las mismas fórmulas o usan otras marcas. La estimación se basa en el diálogo sobre costos de acuerdo con la entrevista con Antonio Hernández López, productor de la AGL-RBA.

CUADRO 3. ESTIMACIÓN DE COSTOS DE INSUMOS Y SUPLEMENTOS VETERINARIOS PARA 150 DÍAS DE ENGORDA

Producto	Costo	Presentación	Cantidad calculada por día	Costo por ciclo de engorda	Fuente	Fecha de consulta
Ivermectina + Vitamina	\$1,299.00	Litro	1 ml	\$194.85	<a href="http://bit.ly/3FuPieT">bit.ly/3FuPieT</a>	28-oct-22
Garra Ban MO 29	\$1,279.00	Litro	0.267 ml	\$51.16	<a href="http://bit.ly/3XZCoxI">bit.ly/3XZCoxI</a>	28-oct-22
Pollinaza	\$3.00	Kg	2 kg	\$900.00	<a href="http://bit.ly/3P8KqjK">bit.ly/3P8KqjK</a>	28-oct-22
Sal mineral	\$250.00	Costal de 20 kg	200 gr	\$375.00	<a href="http://bit.ly/3haUgoL">bit.ly/3haUgoL</a>	28-oct-22
TOTAL				\$1,521.01		

Estos productos se compran de acuerdo a las necesidades de cada productor según los requerimientos del hato particular. El marco de la AGL-RBA no está siendo utilizado para generar acuerdos con los proveedores o consumidores, simplemente se genera una transacción regular sin contemplar el consumo habitual que puede derivar en compras mayores.

### 5.2.3 Producción

Los productores de la AGL-RBA se centran en la engorda de becerros a media ceba, alrededor de 320 kg. Además de los productores independientes en la región, 71 ganaderos están bajo el marco de la AGL-RBA todos registrados ante el Padrón Ganadero Nacional como Unidades de Producción Pecuaria. Éstos ofrecen becerros al destete como pie de cría o toretes engordados a media ceba (320 kg). Los costos aproximados varían entre \$45 a \$52 por kilogramo (\$2.25 a \$2.6 USD).

La producción ganadera en Maravilla Tenejapa se desarrolla principalmente en esquemas extensivos de libre pastoreo por el bajo requerimiento de inversión económica y de mano de obra. Los ganaderos de la AGL-RBA cuentan con distintas prácticas ganaderas como la incorporación de bancos forrajeros, siembra de pastos de corta, subdivisión de potreros para una alimentación rotativa, esto para la mejora de la engorda con el fin de acortar tiempos.

El tiempo aproximado que mantienen en engorda a los becerros y toretes oscila entre 4 y 7 meses, con un índice de ganancia en peso diario entre 800 gramos y 1.2 kg. Con ello, un becerro al destete de alrededor de 200 kg puede ser engordado 120 kg en alrededor de cinco meses. Si bien, un torete de 320 kg es un peso óptimo para la venta, el tiempo que requiere llevarlo a dicho peso puede no ser tan rentable como un peso menor.

Según Gutiérrez-Pérez (2019), la mejora de la producción a partir de prácticas silvopastoriles puede incrementar las ganancias reduciendo tiempos comparados con la producción extensiva. Ante ello, como una recomendación temprana en el este TFG, es importante fortalecer y estandarizar las prácticas productivas de los socios de la AGL-RBA.

Los productores de la AGL-RBA cuentan con un hato registrado en el 2019 que suma 1,448 cabezas, distribuidas en 11 localidades del municipio (Ver figura 7 y cuadro 4). Según CAMADDS, 2012, la actividad ganadera cuenta con temporadas positivas o negativas que dependen de la oscilación de precios en el mercado.

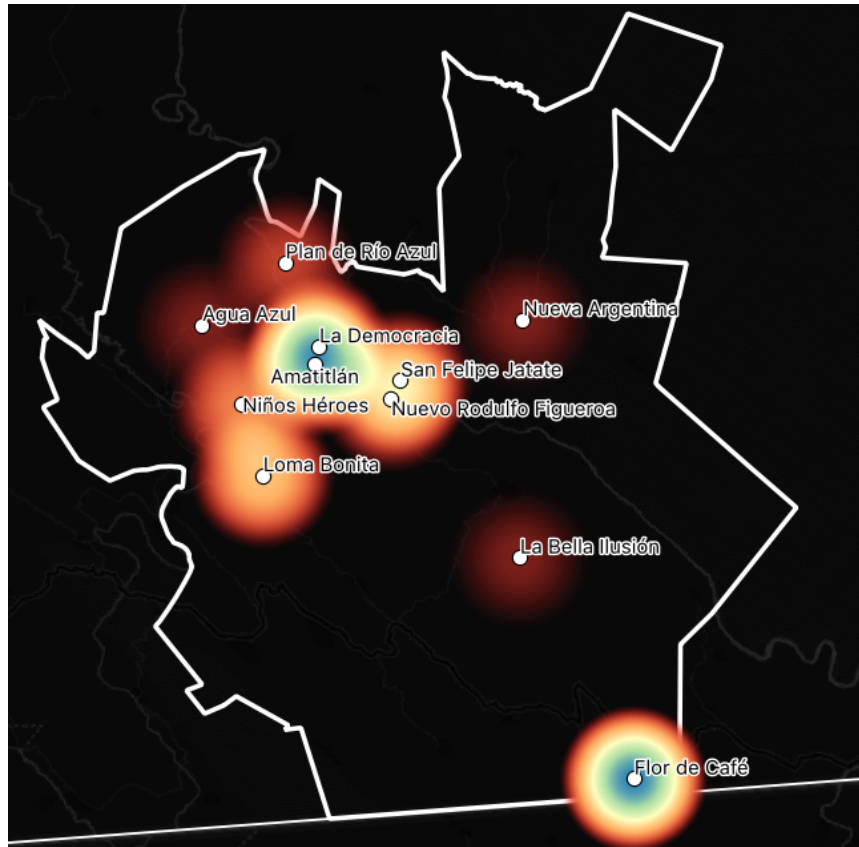


FIGURA 7 UBICACIÓN DEL HATO DE LA AGL-RBA  
 FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LOS ESTATUTOS DE LA AGL-RBA (2019).

CUADRO 4. DISTRIBUCIÓN DE HATO Y PRODUCTORES DE LA AGL-RBA

Localidad	# Productores	# Cabezas	Hectáreas bajo manejo pecuario
N.C.P.E. Agua Azul	1	13	3.76
Amatlán	13	262	139.91
La Bella Ilusión	1	17	7.07
La Democracia	9	135	39.21
Flor de Café	22	617	357.27
Loma Bonita	7	110	36.34
Niños Héroes	4	87	32.12
Nueva Argentina	1	25	7
Nuevo Rodulfo Figueroa	5	103	43.86
Nuevo Plan de Río Azul	2	19	48.79



San Felipe Jataté	6	100	79.22
Total general	71	1488	794.55

FUENTE: ESTATUTOS DE LA AGL-RBA (2019)

El hato registrado en el PGN se centra en vientres, con ello, los productores reproducen becerros para la comercialización, tanto de pié de cría como para la engorda a media ceba. El cuadro 5 nos muestra la distribución por tipo de ganado en las localidades de la AGL-RBA. Con ello se logran identificar como fuertes productores a las localidades de Flor de Café y posteriormente Amatitlán.

CUADRO 5. HATO DE PRODUCTORES DE LA AGL-RBA ESTATUTOS DE LA AGL-RBA (2019)

#	Localidad	Vientre	Cría	Semental	Vaquilla	Novillo	Engorda	Otro	Total
1	N.C.P.E. Agua Azul	7	0	1	3	0	0	2	13
2	Amatitlán	169	29	10	22	15	0	21	266
3	La Bella Ilusión	8	3	1	3	2	0	0	17
4	La Democracia	99	2	8	19	0	0	16	144
5	Flor de Café	323	10	36	155	0	0	93	617
6	Loma Bonita	64	3	6	15	0	0	17	105
7	Niños Héroe	71	0	4	7	0	0	5	87
8	Nueva Argentina	10	6	1	4	4	0	0	25
9	Nuevo Rodolfo Figueroa	61	12	5	13	0	2	10	103
10	Nuevo Plan de Río Azul	12	0	2	2	0	0	5	21
11	San Felipe Jataté	76	9	6	7	0	0	2	100
12	Total general	900	74	80	250	21	2	171	1498

#### 5.2.4 Acopio para engorda

Dentro de la AGL-RBA se tiene identificado un único actor que lleva a cabo esta actividad como productor. El señor Antonio Hernández López del ejido Amatitlán cuenta con instalaciones e infraestructura suficiente para mantener 200 cabezas en engorda.

El esquema permite generar un eslabón adicional en la cadena, lo cual fortalece las capacidades de la AGL-RBA y se vuelve clave para el crecimiento.

Fortalecer el eslabón de acopio de ganado para venta puede ser la clave para ofertar productos estandarizados, teniendo mejor control de la calidad de los productos.

Por otro lado, contar con infraestructura que permita a los productores de la AGL-RBA dirigir la venta de sus productos, puede incluso disminuir costos para los comercializadores evitando la búsqueda de ganado entre las UPP.

### 5.2.5 Comercialización

La comercialización de ganado a media ceba es la actividad primordial de la AGL-RBA. Esta se da a partir de los acuerdos entre productores y comercializadores individuales, sean miembros de la organización o no.

Si bien existen compradores de ganado en las localidades, el mercado se dirige hacia Comitán de Domínguez, Marqués de Comillas y fuera del estado de Chiapas en donde se terminan de engordar o continúan su trayecto hasta la finalización para el rastro.

La venta se da con precios diferenciados según el peso y tamaño del animal. Con un costo de entre \$44 a \$52 según distintas condiciones: Sexo, edad, peso y aretado. Según el diálogo con compradores, los productores no cuentan con un estándar de producción, ya que existe una diversidad de tolerancia de los compradores. Por ejemplo, mientras hay compradores que aceptan becerros con cuernos, existen quienes restringen su compra por ello. El criterio general es que el ganado esté sano, sin enfermedades o malformaciones.

Por ley, todo ganado debe contar con un arete identificador registrado ante SADER-SIINIGA. Sin embargo, existe una condición de irregularidad en el aretado que surge desde el registro del hato en las UPP y una suerte de capitalización de los aretes en la región. Los productores no registran el total del hato porque desde inicio no demuestran coherencia en el ganado previamente registrado. Es decir, no pueden solicitar aretes para becerros si previamente no registraron vientres que respalden la producción; si compran becerros deberán estar aretados, por lo que su regularización se vuelve complicada al no lograr comprobar el origen de las cabezas. Es por estas condiciones que se abre un mercado irregular de aretes para la regularización del hato.

Si bien, el arete, es un requisito oficial, esto no detiene la venta de los productos. Sin embargo tiene un costo de alrededor de \$900.00 a \$1,000.00 que termina pagando el productor.

Las limitaciones de los compradores se centran en la falta de orden en la oferta. Es decir, los compradores requieren mantener una constante búsqueda de cabezas de ganado disponibles para venta. A diferencia de lo esperado, la liquidez económica no

es una limitante actual. Se vuelve necesario contar con una planeación en la producción que permita generar un mercado con una constante de calidad, cantidad y periodicidad.

Dada la fugacidad de los compradores que llegan a la región, su cuantificación se vuelve demasiado complicada. Estos compradores pueden venir de otras regiones de Chiapas, Tabasco, Veracruz o incluso de la frontera con Estados Unidos.

#### 5.2.6 Carne para consumo local

La carne producida en la región se pone al acceso de los consumidores en producto fresco y procesado. El producto en fresco viene de las carnicerías locales, permanentes o eventuales. Las carnicerías eventuales son sesiones de matanza de cabezas de ganado donde se invita a la comunidad para el acceso de la carne, de manera gratuita o para la venta, comúnmente asociadas a una festividad.

El INEGI (2022) indica que existen 6 carnicerías en Maravilla Tenejapa. Por otro lado, también indica 16 restaurantes y taquerías que ofrecen productos preparados en el municipio. Si bien, existen otros establecimientos informales alrededor de la región, no existe un número certero sobre la existencia de estos.

#### 5.2.7 Actores externos para el apoyo y regulación de la actividad

Desde sus orígenes, la AGL-RBA mantiene una relación no formal con miembros de CAMADDS, A.C.

CAMADDS es una asociación civil que mantiene la función de Asesor de la organización. Sin contrato o acuerdo formalizado, ellos brindan asesoría sobre la dirección de la organización, acompañamiento técnico en prácticas productivas, fortalecimiento organizacional, gestión institucional y oportunidades de financiamiento.

El papel de CAMADDS fue clave en la iniciativa de los productores para constituir la AGL-RBA, sin embargo, la falta de formalidad en la relación limita la participación de la asociación civil con la AGL-RBA.

Por otro lado, existen productores que han tenido acercamientos con profesionistas veterinarios buscando mejoras en las prácticas productivas. En estos casos, los encuentros tienen una relación contractual pagada por recursos propios de cada productor

La autoridad competente para el registro de las unidades productivas y los hatos ganaderos es el SIINIGA. Tienen un quehacer meramente institucional a partir de los animales que están registrados. Sin embargo, al no existir una ventanilla permanente su presencia, hay prestadores de servicios que venden la relación institucional y la gestión de aretes en la región con un costo.

La Unión Ganadera de Chiapas funge como el organismo de representación para la consulta y colaboración con el Estado en términos del seguimiento de la producción ganadera. La AGL-RBA tiene por obligación brindar informes hacia la Unión Ganadera de Chiapas relativa a los censos ganaderos, padrón de productores y otras consultas y servicios que se requieran, según el artículo 14 de la Ley de Organizaciones Ganaderas.

### ***5.3 Cuellos de botella y puntos críticos en la comercialización de productos: Oportunidades para la venta.***

Los resultados del taller, sistematizados en formato FODA (ver punto 8.3) y la matriz de Ansoff (ver Cuadro 9) presentan condiciones optimistas que permitirán fortalecer a la organización. Estas se presentan por factores internos y externos que permitirán mejorar la generación de ingresos de esta.

Se identifica una oportunidad de negocio con la venta de insumos veterinarios, lo cual se vincula con la oportunidad de mejora de prácticas de manejo del hato para la engorda. Por otro lado, la falta de vinculación entre los distintos roles que existen entre los productores de la organización permite generar una estrategia para mejorar la oferta de productos hacia el abanico de compradores que llegan a la región.

Actualmente existe la oportunidad de contar con financiamiento a partir de la gestión con proyectos gubernamentales dentro del sector ambiental. Si bien es una oportunidad coyuntural, permite avanzar en la capitalización de la organización. La capacidad financiera de algunos socios permite ser candidatos a créditos para capital productivo bajo el marco de la organización.

#### **5.3.1 Matriz de Ansoff como herramienta para ordenar objetivos y estrategias**

La aplicación de la Matriz de Ansoff permite ordenar los objetivos e intereses de la organización, esto con el fin de establecer estrategias comerciales.

En ese sentido, siguiendo con las recomendaciones de Martínez-Lobatón (2006), la definición de los productos y servicios que plantea la AGL, así como sus clientes queda de la siguiente manera:

*¿qué productos o servicios ofrece la empresa?* La AGL-RBA se dedica a la producción y engorda de becerros hasta los 320 kg. Así como la adquisición de estos para la venta hacia engordadores fuera de la región.

*¿a quiénes se los ofrece?* La venta se centra en comercializadores locales independientes, aunque algunos forman parte de la AGL-RBA. Éstos a su vez dirigen la compra hacia engordadores fuera de la región.

Respondiendo a la matriz de componentes del vector de crecimiento, la Matriz de Ansoff se representa de la siguiente manera (Ver cuadro 6):

CUADRO 6. RESULTADO DE MATRIZ DE ANSOFF SEGÚN DIÁLOGOS CON AGL-RBA

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Ordenar la comercialización actual	Ganado silvopastoril (trazabilidad y atributos no tangibles)
	NUEVOS	Acercamiento a Engordadores	Venta de insumos y suplementos alimenticios y veterinarios

*“Penetración de mercado: Corresponde al primer cuadrante que es la combinación de mercados y productos actuales. En este caso la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos” (Roldan, 2017).*

Para el caso de la AGL-RBA, el mercado es atendido de manera atomizada y dispersa. Si bien, no hacen falta compradores para los productos ofertados, es posible mejorar la capacidad productiva a partir de ordenar la oferta de productos con los compradores. Con ello, se pueden mejorar los costos de logística para productores y compradores, así como a los próximos engordadores.

La propuesta de penetración del mercado se basa en el reconocimiento de los roles de productores, compradores y acopiadores en los miembros de la AGL-RBA, de tal forma que se puedan estrechar los eslabones de la cadena productiva con miembros de la organización.

*“Desarrollo de nuevos mercados: Es el cuadrante de la combinación productos actuales con nuevos mercados. En este caso el objetivo de la estrategia consiste en identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados pueden incluir nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o incluso mercados internacionales” (Roldan, 2017).*

Con el acercamiento de la penetración del mercado, es posible generar nuevas rutas de comercialización hacia engordadores o finalizadores de ganado. Una vez logrado el acopio se generan condiciones para acercamiento del siguiente eslabón productivo. Estos se encuentran identificados en la ciudad de Comitán de Domínguez y los municipios de Marqués de Comillas y Benemérito de las América. A medida que esta actividad se fortalezca, es posible generar nuevas estrategias con nuevos compradores.

*“Desarrollo de productos: Corresponde al cuadrante de la combinación nuevos productos en mercados actuales. El objetivo de esta estrategia consiste en crear y desarrollar productos novedosos (ya sea por calidad, diseño, nuevas funciones, etc.) que puedan ser vendidos en el mercado actual.” (Roldan, 2017).*

En un plano con una meta más ambiciosa, se identifica la posibilidad de generar productos con reconocimiento por las prácticas productivas existentes. Los productores de la AGL-RBA cuentan con un historial de incorporación de prácticas silvopastoriles impulsado por apoyos institucionales bajo el asesoramiento de CAMADDS. Si bien no existe un sistema que permita identificar, monitorear y clasificar el avance en la incorporación de dichas prácticas, en un futuro próximo es posible generarlo para el diseño de nuevos productos: Ganado con acreditación silvopastoril a partir de un sistema de control interno que brinde certidumbre y trazabilidad de este.

Como antecedente, la AGL-FS forma parte de la Red de Organizaciones Agropecuarias Silvopastoriles del Estado de Chiapas Silvopastoril del Estado de Chiapas (RedSilvo). Esta Red desarrolló un Sistema de Control Interno para tipificar las prácticas silvopastoriles con las que cuenta. Los criterios se centran en la sistematización de las prácticas existentes en el potrero, incorporación de biodiversidad en prácticas productivas, infraestructura y equipo utilizado y participación del actores en el manejo del potrero. (RedSilvo, 2017)

Este antecedente es útil ya que algunos miembros de la AGL-RBA fueron miembros de la AGL-FS quienes se familiarizaron con la herramienta, facilitando las condiciones para adaptar la herramienta a las condiciones de la organización para lograr elementos de trazabilidad de la calidad de su producción.

*“Diversificación: Es el cuadrante con la combinación nuevos productos en nuevos mercados. Acá el objetivo de la estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos. Es una estrategia riesgosa pero que puede ser rentable si es llevada a cabo con éxito. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo esta estrategia se encuentra una combinación de las actividades de desarrollo de productos y desarrollo de mercados.” (Roldan, 2017).*

Si bien las actividades comerciales de la AGL-RBA están centradas en la producción ganadera, el consumo de suministros veterinarios y alimenticios de los productores puede servir de base para incursionar en nuevas estrategias comerciales.

A partir de la comercialización de productos como ivermectina, sales minerales, garrapaticidas y otros productos de consumo permanente de los productores, es posible organizar las compras para acceder a precios por mayoreo, logrando ofertar productos con precios razonables y accesibilidad en la región. Esta estrategia de diversificación puede ser una ruta para capitalizar la organización. Ante ello se presenta un ejemplo que estima el potencial de ingresos:

Haciendo un ejercicio de un estimado de engorda de 120 kg con las tasas de incremento de 800 gramos diarios, contemplando una cría por vientre, vaquillas, crías y los becerros existentes, el manejo veterinario de los becerros genera costos por insumos y suplementos de alrededor de \$1,521.01 por cabeza.

En la lógica de homogenizar el manejo del hato mencionado en párrafo anterior hay un potencial de gasto de \$7,253,696.69. Al comprar dichos insumos en esquemas consolidados, es posible acceder a precios de mayoreo que oscilan entre 5% y 10%, por lo tanto, existe un potencial de ahorro de entre \$362,684.83 y \$725,369.66 por compras consolidadas alrededor de cada 14 meses (5 meses de engorda y 9 de gestación). En USD sería un potencial de ahorro entre USD \$18,134.24 y \$36,268.48.

#### **5.4 Propuesta de comercialización: Ruta operativa**

Dado que la madurez organizativa de la AGL-RBA no ha logrado desarrollarse como se esperaba en su constitución, es importante fortalecer las capacidades de los involucrados para alcanzar las propuestas planteadas anteriormente en el punto 5.3

La propuesta pone como foco la ganadería sustentable, entendida como “el conjunto de actividades cuyo propósito es mantener y sobre todo mejorar la actividad productiva y bienestar de los mismos ganaderos, sin deterioro del medio ambiente” según lo expresan Cruz-Rosales y Arellano-Gómez (2019).

La propuesta plantea un panorama a corto y mediano plazo con el fin asegurar la consolidación de las acciones, así como instaurar buenas prácticas ganaderas en todos los asociados.

La propuesta plantea cinco ejes de trabajo, mismos que se esquematizan en la Figura 8:

1. Mejora de capacidades comerciales
2. Fortalecimiento de la capacidad productiva
3. Provisión de insumos para la capitalización
4. Afianzamiento de la sustentabilidad
5. Especialización de productos agropecuarios

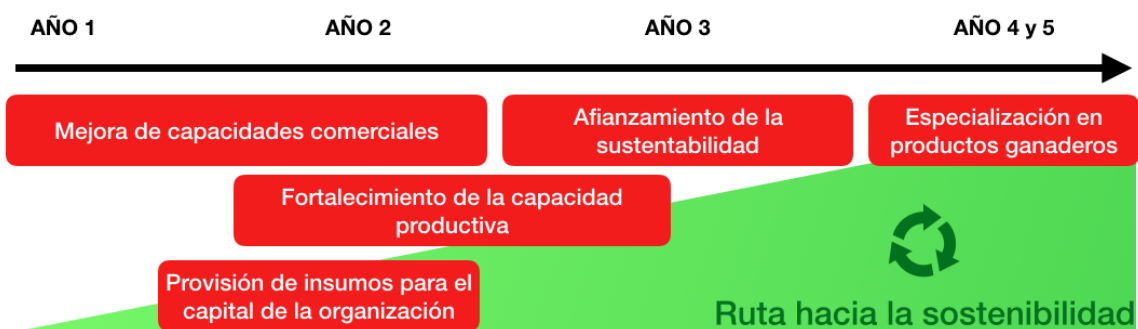


FIGURA 8 EJES DE TRABAJO DE LA ESTRATEGIA  
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

#### 5.4.1 Mejora de capacidades comerciales:

El eje de mejoras se basa en el diseño y puesta en marcha de una estrategia de manejo de información que brinde elementos para la planeación de la AGL-RBA. Parte de contar con información clave sobre capacidad productiva y comercial para ordenar la comercialización.

Este eje mantiene un orden secuencial a partir de recopilar información de cada uno de los socios para su clasificación a partir del potencial productivo. Con ello, se deben tomar acuerdos para el encadenamiento de los productos a lo interno de la AGL-RBA. Esto deberá vincularse con un mecanismo de evaluación de resultados para rehacer acuerdos a lo interno que permitan mejorar la producción y las capacidades de comercialización.

El primer paso es la recopilación de información productiva de los socios. Se debe contar con datos sobre el hato, las prácticas productivas realizadas, el nivel de tecnificación y equipamiento del productor, el detalle del manejo utilizado, los insumos y suplementos, así como costos de producción de cada productor. El detalle del hato, razas, edades y sexo conjugado con el detalle de las prácticas permite generar un perfil de productor que fortalezca la planeación de los productos de la organización.

Una vez lograda una base de datos organizada que refleje las condiciones de los productores, será posible clasificarse en términos de sus capacidades productivas. Se propone clasificar aquellos productores que tengan mayores capacidades de producción de becerros, aquellos que tengan mejores condiciones para engorda hasta media ceba y aquellos que tengan infraestructura para el acopio que permita la venta organizada. Esta clasificación debe ser un ejercicio colectivo, ya que se debe partir del capital existente como punto de partida para los objetivos de comercialización.

A partir de la clasificación de los productores, se deben tomar acuerdos entre los roles. Este ejercicio de cabildeo derivará en los acuerdos de compraventa internas. Es decir, aquellos productores de pie de cría y/o engorda a media ceba deben vincularse con los acopiadores, de tal manera que puedan planearse costos de logística y su potencial ahorro, así como darle elementos a la AGL-RBA para la comercialización periódica de lotes consolidados de carne en pie.

Es necesario el seguimiento particular de estos acuerdos, con el fin de medir su cumplimiento y el efecto que esto genera en las expectativas de comercialización. Con ello, se hace un análisis con la organización y se reestiman metas de un siguiente ciclo de producción.

#### 5.4.2 Fortalecimiento de la capacidad productiva

A partir de la información de cada productor, es posible generar diagnósticos de la capacidad productiva y los puntos débiles de las unidades de producción. Ante ello,



es necesario desarrollar esfuerzos que permitan la mejora continua de las capacidades productivas de los asociados.

Para ello cada productor debe contar con un plan de mejora productiva encaminado a lograr la sostenibilidad de la actividad productiva de cada una de las UPP. Es importante adaptarlo a cada uno de los productores, partiendo siempre del diagnóstico y vincularse a los objetivos de cada productor y la organización. El plan de mejora incluye las prácticas requeridas para la incorporación de biodiversidad en la ganadería, mejora de infraestructura y equipamiento, mejoramiento de potrero y la incorporación de buenas prácticas de manejo del hato.

Para su cumplimiento, se requiere financiamiento que respalde dichas acciones. Será responsabilidad de los líderes lograr las gestiones institucionales que deriven en recursos, ya sea a partir de instituciones públicas o financiamiento de la banca. Los compromisos crediticios serán corresponsabilidad entre la organización y el productor.

De igual forma, la implementación de las prácticas productivas serán evaluadas posterior al primer año con el fin de reorientar el plan de mejora de cada productor.

#### 5.4.3 Provisión de insumos para la capitalización

Como parte de las oportunidades de capitalización de la organización y un beneficio potencial para los productores, se plantea la creación de una empresa de provisión de insumos y suplementos veterinarios a partir de compras consolidadas y el acceso a precios preferenciales por compras de mayoreo.

Al igual que en el eje anterior, la información recopilada para la clasificación de productores será clave para tener un primer acercamiento sobre las necesidades de insumos por parte de la AGL-RBA. Este será el parteaguas para la búsqueda de cotizaciones que oferten el mejor arreglo para los productores, así como las necesidades de financiamiento.

Este apartado requiere contar con una bodega para el almacenamiento de los productos y su envasado para venta a granel. Asimismo, se requerirá la contratación de personal para el manejo de inventario, así como para la atención de los clientes. Al lapso de un año, se deberá realizar una evaluación de resultados de esta estrategia, tanto la valoración financiera de la estrategia como las proyecciones de ingresos que puedan lograrse.

#### 5.4.4 Afianzamiento de la sustentabilidad

Si bien, la búsqueda de la sustentabilidad se inicia desde la implementación de la estrategia, este eje de trabajo busca mantenerla y mejorarla con un constante análisis del quehacer de la organización. En este punto de la propuesta, se aborda el análisis de sustentabilidad para la mejora en las tres dimensiones, social, ambiental y económica.

En la dimensión social, se plantea generar un análisis colectivo sobre los estatutos de la organización e iniciar el diseño de una propuesta de capacitación permanente en materia de capacidades administrativas, productivas y empresariales en la organización.

Por otro lado, es importante el análisis de la relación de la AGL-RBA con la sociedad en territorio, con el fin de mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de mejora del entorno local.

Para asegurar los beneficios ambientales, se instaura el mecanismo de sistema de control interno como herramienta permanente de seguimiento. Con ello se mantiene un monitoreo constante de la producción y productividad de la organización, de tal manera que pueden reorientarse esfuerzos para una mejora continua de la calidad de los productos.

De igual forma, la información servirá para la elaboración de un sistema de trazabilidad para la AGL-RBA que brinde certeza de los atributos tangibles y no tangibles que los productos de la organización ofrecen.

Considerando también la dimensión económica de la organización, es necesario mejorar los mecanismos de difusión y búsqueda de mercado que fortalezca los ingresos de los productores. Ante ello, con la información generada se puede generar una oferta en línea de los productos para subasta o compras anticipadas que aseguren la capitalización de la organización y sus productores.

Ante las visitas constantes de compradores de distintos estados del país, es posible generar oferta a partir de la utilización de TIC en la organización. Las redes sociales y la publicidad en internet permiten contar con un espacio virtual para presentar la disponibilidad de productos y una ruta de contacto con potenciales compradores en el país.

#### 5.4.5 Especialización de productos agropecuarios

En un horizonte amplio, en cinco años se espera contar con una base productiva y social de los miembros de la organización y extenderla hacia los productores independientes de la región.

Las condiciones sociales y ambientales de hoy en día nos presentan una región multiétnica, zonas de alta biodiversidad formando parte de áreas naturales protegidas en un contexto transfronterizo. Ante ello, se busca el reconocimiento de los atributos intangibles de los productos de la AGL-RBA.

Para lograrlo, la implementación del sistema de control interno mencionado es el punto de partida para lograr un mecanismo de certificación de parcelas ganaderas. Se plantea generar criterios de certificación por parte de la organización; con ello ofrecer productos con atributos intangibles por las prácticas de sostenibilidad.

Por otro lado, es importante fortalecer el entorno de la región a partir de la experiencia de la AGL-RBA. Ante ello, se pondrá a disposición de productores independientes los servicios de asesoría para mejorar la calidad ganadera de la región. El sentido de estos trabajos es fortalecer un territorio ganadero de calidad y amigable con el entorno natural.

#### 5.4.6 Requerimientos para la implementación

Sin duda el planteamiento genera una serie de retos que requieren cambios de fondo dentro de la organización. Aprovechando la coyuntura de poca actividad de la AGL-RBA, es buen momento para definir dirección sobre las acciones de esta.

Los cambios requieren una estructura operativa dedicada a la operación de todas las actividades de planeación. La AGL-RBA tiene en su acta constitutiva una estructura organizativa simple que contempla a la Asamblea General; Consejo directivo; Consejo de vigilancia y delegados (Ver figura 9).

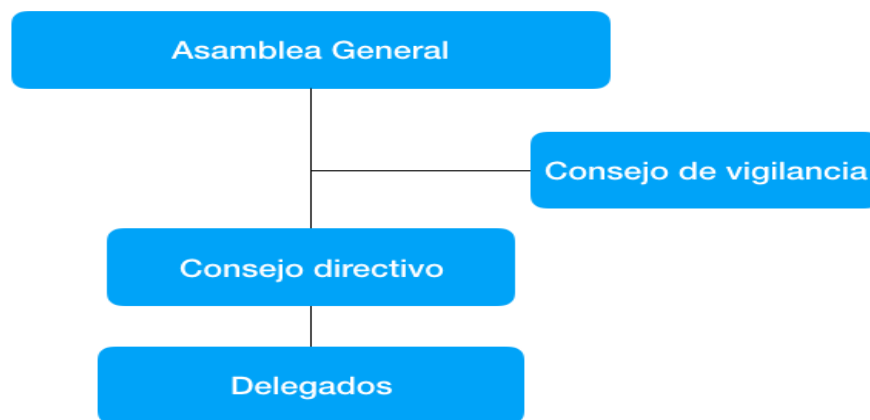


FIGURA 9 ORGANIGRAMA DE LA AGL-RBA.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ESTATUTOS DE LA AGL-RBA.

Sin embargo, en sus estatutos abre la posibilidad de generar Comisiones Auxiliares que permitan fortalecer trabajos en específico. Si bien las comisiones deben ser específicas en su quehacer, mantiene la posibilidad de plantear propuestas de largo alcance que permitan una permanencia suficiente para probar estructuras que le funcionen a la AGL-RBA.

Es en este marco donde cabe la posibilidad de un Comité de Planeación y un Comité de Compraventa. Estos organismos pueden ser la estructura clave para lograr los objetivos de la propuesta de comercialización planteada (Ver figura 10).

#### 5.4.7 Comité de Planeación

Si bien existe un capital productivo, la AGL-RBA no ha logrado generar una ruta operativa para organizar la comercialización de los productores en colaboración con los compradores a lo interno de la organización.

En ese sentido, el Comité de Planeación lleva la responsabilidad de caracterizar a los productores y compradores, partiendo de sus capacidades de producción, la infraestructura existente y el capital productivo con el que se cuenta según su rol. De tal manera que permita contar con un mapeo completo y permanente de las posibilidades de encadenamiento dentro de la AGL-RBA. Esta información de base se utiliza para el manejo del Sistema de Control Interno, las estimaciones de requerimiento de insumos veterinarios, entre otras.

Los resultados esperados del Comité de planeación son:

1. Diseñar y operar el Sistema de Control Interno
2. Mantener el mapeo de la capacidad productiva
3. Diseño, seguimiento y evaluación a los planes de mejora productiva
4. Identificación de requerimientos veterinarios
5. Reportes hacia instituciones reguladoras

Además de la información relacionada con el SCI, existen una serie de obligaciones y compromisos adquiridos hacia la Unión Ganadera Regional del Centro de Chiapas y la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Por ello, será función del Consejo de Planeación la generación de informes, actas y reportes para cumplir con lo requerido en función de las obligaciones de la AGL-RBA.

Esta información será la base para el cumplimiento del artículo 14 de la Ley de Organizaciones Ganaderas que dicta:

*“Las organizaciones ganaderas a que se refiere esta Ley, como organizaciones de consulta y colaboración del Estado, estarán obligadas a proporcionar todos los informes que les solicite la Secretaría, relativos a censos ganaderos, padrón de productores y otras consultas y servicios en materia ganadera.”*

Si bien el comité de planeación puede ser útil para dicho cumplimiento, se mantiene dentro de las obligaciones del Consejo Directivo la gestión ante SADER y la UGRCh.

#### 5.4.8 Comité de compra-venta

Es necesario contar con personal que se dedique directamente a la comercialización de los productos. Utilizando la información del comité de planeación, es indispensable una acción permanente en la oferta de productos disponibles y los futuros.

Aprovechar la información del comité de planeación se vuelve clave para generar la oferta de productos de acuerdo con la mejor propuesta de compra. Por otro lado, serán los responsables del monitoreo de precios, análisis de costos de producción y acuerdo de ventas para fortalecer la economía de los productores y la organización.

Los resultados esperados del Comité de planeación son:

1. Gestión de relaciones entre compradores y la AGL-RBA
2. Control de la oferta inmediata y futura de los productos
3. Monitoreo de costos y precios del mercado
4. Manejo de inventario de productos ganaderos de la AGL-RBA

Ya que en la organización existe la experiencia en la compra-venta por parte de intermediarios, se recomienda que se enlisten como parte del comité.

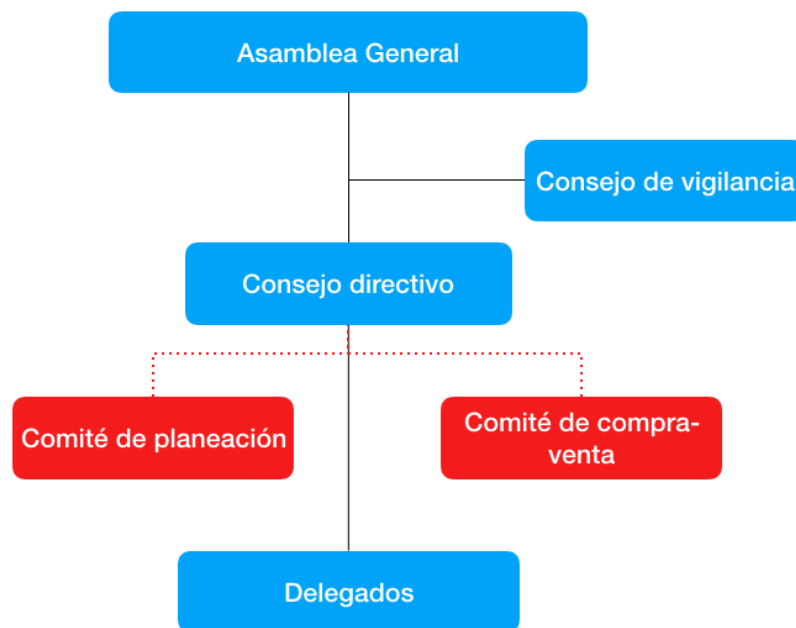


FIGURA 10 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA AGL-RBA.  
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

## **6. CONCLUSIONES**

1. La ganadería en Maravilla Tenejapa es una cadena productiva incipiente por la falta de vinculación entre los actores que mantienen la actividad. Sin embargo, existe una inercia de trabajo individualizado entre productores, incluso si forman parte de las organizaciones locales.
2. Entre los actores que participan en la cadena productiva, CAMADDS como asesor, orientador y articulador, se vuelve clave en la vinculación de los roles de los actores. Es necesario reconocer el impulso que brinda y formalizar la relación con la AGL-RBA.
3. Se corre el riesgo de perder la credibilidad y confianza de los asociados a medida que la AGL-RBA no activa su quehacer como organización para brindar un respaldo institucional hacia los productores.
4. En el municipio de Maravilla Tenejapa existe una amplia oferta de compradores, tanto locales como otras regiones, por lo que la AGL-RBA tiene una gran oportunidad de destacar por el potencial organizativo que tiene en sus miembros.
5. Dentro de la organización existen las capacidades para cumplir los objetivos de esta propuesta, sin embargo, aún está el riesgo de no contar con mecanismos y fuerzas para dinamizar las acciones de la AGL-RBA.
6. La incorporación de TIC se vuelve clave el manejo de información, lograr un correcto análisis, mantener el flujo y certidumbre de la información, así como la retroalimentación a partir de las evaluaciones.
7. La transparencia y la correcta gestión financiera será la clave para mantener los acuerdos que articulen a los actores dentro de la organización.

## 7. REFERENCIAS

**Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (s.f.)** Cadena de Valor. Sevilla, España. 12 p.

**Asociación Ganadera Local General “Región Baja Amatitlán” (AGL-RBA)** (2019). Estatutos de la Asociación Ganadera Local General “Región Baja Amatitlán”, del Municipio Maravilla Tenejapa, en el Estado de Chiapas. No publicado. Maravilla Tenejapa, México.

**Capacitación Asesoría Medio Ambiente y Defensa del Derecho a la Salud, A.C. (CAMADDS)** 2012. Plan Microrregional Maravilla Tenejapa. Sin publicar. San Cristóbal de las Casas, Chiapas. México.

**Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO)/Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)** 2017. Informe Final Proyecto de Productividad y Desarrollo Rural Sustentable de los Corredores Biológicos de Chiapas 2016. Ciudad de México, México. Anexo 6.

**Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica (CEIEG).** 2021. Maravilla Tenejapa. Mapa Municipal. Mapas Municipales de Chiapas Actualización 2021. Esc. 1:50.000. Color. In. Chiapas, México. Consultado en línea el 12 mar. 2022. Disponible en: <https://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPASMUN/115.pdf>

**Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).** 2021. COVID-19 Tablero México. Consultado en línea el 18 nov. 2022. Disponible en: <https://datos.covid-19.conacyt.mx/>

**Cruz-Rosales, M; Arellano-Gómez, L.** 2019. ¿Se puede lograr una ganadería sustentable?. Instituto de Ecología, A.C. Ciencia Hoy. 17. Disponible en: <https://www.inecol.mx/inecol/index.php/es/ct-menu-item-25/ct-menu-item-27/17-ciencia-hoy/1008-se-puede-lograr-una-ganaderia-sustentable>

**De Vos, Jean.** 1988. Oro Verde. La Conquista de la Selva Lacandona por los madereros tabasqueños, 1822-1949. Fondo de Cultura Económica. México D.F. 320 pp.

**Donovan J.;** Cunha, M.; Franzel, S.; Gyau, A.; Mithöfer, D., 2013. Cadenas de valor y comercio. Guías para el desarrollo de cadenas de valor. Una revisión comparativa. Wageningen, The Netherlands.

**Fideocomiso de Riesgo Compartido (FIRA),** 2017. Blog (En línea). Consultado 12 sept. 2022. Ciudad de México. México; disponible en <https://www.gob.mx/firco/articulos/la-ganaderia-en->

[mexico?idiom=es#:~:text=La%20ganader%C3%ADa%20fue%20introducida%20en,grana%20y%20algunas%20especies%20ap%C3%ADcolas](https://mexico?idiom=es#:~:text=La%20ganader%C3%ADa%20fue%20introducida%20en,grana%20y%20algunas%20especies%20ap%C3%ADcolas).

**García Martínez, Bernardo. 1994.** Los primeros pasos del ganado en México. Relaciones Estudios de Historia y Sociedad. 15: 11-44.

**Gutiérrez-San Pallo, M;** Ramoz-Muñoz, D; Mesa-Jurado, M; Díaz-Perera, M. 2019. Informes de Gobierno y Paisaje Forestal en Tabasco y Chiapas de 1947 a 1982. Entre Diversidades. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. 2 (13): 233-262.

**Gutiérrez-Pérez, I;** Báez-Montoya, J. 2018. Descripción y costos de la ganadería para engorda a media ceba en esquemas convencionales y silvopastoril en Marqués de Comillas. Sin publicar. 31 p.

**Halffter, G.,** M. Cruz y C. Huerta (Comps.). 2018. Ganadería sustentable en el Golfo de México. Instituto de Ecología, A.C., México, 432 pp.

**Hobbs, J.,** A. Cooney and M. Fulton. 2000. Value chains in the agri-food sector: What are they? How do they work? Are they for me? Saskatoon, Canada: Department of Agricultural Economics, University of Saskatchewan.

**Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI),** 2010. Censo de Población y Vivienda 2010. Principales resultados por localidad. México. (En línea) Consultado el 10 mar. 22. Disponible en: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/censo-de-poblacion-y-vivienda-2010-principales-resultados-por-localidad-iter1>

**Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI),** 2022. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (En línea) Consultado el 03 nov. 22. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

**Ley de Organizaciones Ganaderas.** Art. 4. Diario Oficial de la Federación. Ciudad de México. 09 abr. 2012.

**Ley de Organizaciones Ganaderas.** Art. 14. Diario Oficial de la Federación. Ciudad de México. 09 abr. 2012.

**Martínez-Lobatón, J. I.** (2006). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. Contabilidad y Negocios, 45–46. (En línea) Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621764007>

**Mollá Descals, A;** Sánchez Pérez, M. 2000. Análisis de los Cambios en los Canales de Comercialización de Productos Agroalimentarios. Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros. 186:39-73

**Padrón Ganadero Nacional (PGN) 2021.** Estadística Pecuaria PGN Bovinos (En línea). México. Padrón Ganadero Nacional de la Confederación Nacional



Ganadera. Consultado 20 de marzo de 2022. Disponible en <http://www.pgn.org.mx/estadistica-rep.php>

**Red de organizaciones Agropecuarias Silvopastoriles en el Estado de Chiapas, S.A. de C.V. (RedSilvo).** 2017. Identificación de criterios para el fortalecimiento normativo y comercial de productos de la ganadería silvopastoril en el estado de Chiapas”. Informe del convenio folio CGRB/CRChyT/SAGARPA/003/2017. Sin publicar. San Cristóbal de las Casas, México.

**Roldán, P. N. (2017)** “Matriz de Ansoff”. Economipedia. Consultado el 31 oct. 2022. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

**Servicio de Información Agropecuaria (SIAP).** 2021. Anuario Estadístico de la Producción Ganadera (en línea) México. Servicio de Información Agropecuaria de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Consultado el 10 de marzo de 2022. Disponible en [https://nube.siap.gob.mx/cierre\\_pecuario/](https://nube.siap.gob.mx/cierre_pecuario/)

**Springer-Heinze, Andreas,** 2018: ValueLinks 2.0. Manual on Sustainable Value Chain Development, GIZ Eschborn, 2 vol.

**Van der Heyden, D.** y Camacho, P. 2006. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER (Eds.). Lima, Perú. 122 pp.

**Weiskopf, B;** Landero Vargas, ML. 2009. Guía Metodológica para la Implementación Talleres Fomento Cadenas de Valor. Consultado en línea el 22 mar 2022. Disponible en <https://www.bivica.org/files/metodologia-value-links.pdf>

## 8. ANEXOS

### *8.1 Agenda propuesta de taller con productores de la AGL-RBA.*

<b>Actividad</b>	<b>Métodos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Tiempo</b>
Bienvenida, presentación de participantes y acuerdo de agenda.	Reunión plenaria de presentación y toma de acuerdo de la agenda del taller	Acuerdo para dar arranque del taller	20 minutos
Mapeo actual de la cadena (Actores y datos específicos)	Presentación de información secundaria	Actualización del mapa de cadena productiva	1.5 horas
Receso	Refrigerio para los asistentes	Descanso	20 minutos
Elaboración de una visión conjunta (FODA para el mejoramiento de la cadena)	Grupos de trabajo para la construcción de FODA	Identificación de señales para la mejora de la Cadena Productiva	1 hora
Definición de Estrategia de Mejoramiento	Plenaria de discusión de rutas críticas para la mejora de la cadena productiva	Pauta para el desarrollo de cadena de valor	1 hora
Compromisos y cierre	Acuerdo de compromisos y despedida	Despedida con responsabilidades acordadas	15 minutos

## 8.2 Listas de asistencia



Taller de trabajo con la Asociación Ganadera Local – Región Baja Amatitlán  
Trabajo Final de Graduación – Juan Roberto Báez Montoya

Fecha: 18 de octubre 2022

Nombre	Cargo	Localidad	Firma
Juan Roberto Báez		San Cristóbal de las Casas	
Santiago Lopez Gomez		Uruo Rodolfo Figueroa	
ARMANDO X. VELAZQUEZ G		Niños Héroes	
Jose Arturo Lopez Bides		San Felipe Ichabá	
Bonifacio Pineda Morales	Asesor		
Antonio Hernandez Lopez		Amatitlán	



Taller de trabajo con la Asociación Ganadera Local – Región Baja Amatitlán  
Trabajo Final de Graduación – Juan Roberto Báez Montoya

Fecha: 19 octubre 2022

/ Encuesta

Nombre	Cargo	Localidad	Firma
ARMANDO X. VELAZQUEZ GONZALEZ		NIÑOS HEROES	
Juan Roberto Báez		San Cristóbal de las Casas	

### 8.3 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Oportunidades)

#### FORTALEZAS

- Cuentan con asesores con voluntad de apoyo a la AGL-RBA
- Recursos naturales propios y sin deudas.
- Capacidades y habilidades para la producción basada en la biodiversidad
- Disposición de generar un plan de trabajo
- Voluntad de parte de los asociados

#### OPORTUNIDADES

- Oportunidades de financiamiento próximo
- Compras organizadas
- Alianzas con profesionistas con trabajo local

#### DEBILIDADES

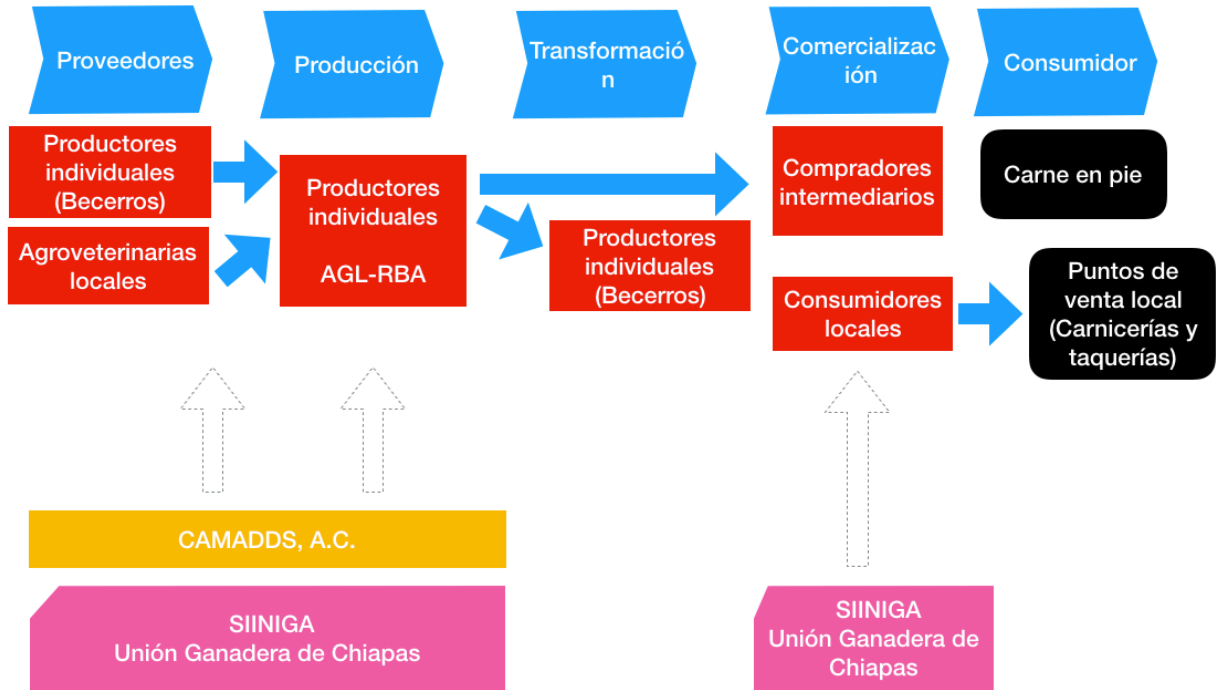
- Baja capacidad organizativa
- Oportunismo por recursos y apoyos institucionales
- Dependencia a inversiones externas
- Altas expectativas de la AGL-RBA por recursos
- Falta de información sistematizada

#### AMENAZAS

- Tiempo sin operación
- Falta de apoyos institucionales
- Programas públicos que absorben a los productores
- Falta de aretes

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL DIÁLOGO CON PRODUCTORES DEL DÍA 18 DE OCTUBRE DE 2022.

### 8.4 Mapa de cadena de valor ganadera en Maravilla Tenejapa



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN SAGARPA-CONABIO 2016 Y ACTUALIZADO CON LOS RESULTADOS DEL DIÁLOGO CON PRODUCTORES